

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

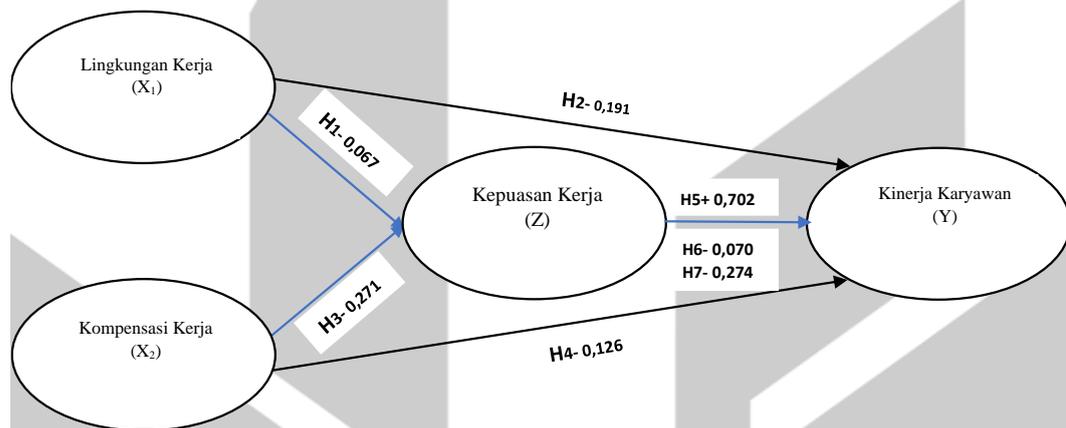
2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan acuan dalam penelitian ini. Terdapat delapan penelitian terdahulu yang membahas mengenai kinerja karyawan angkatan kerja generasi Z dan apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

2.1.1 Sabita Mawardah & Tjahjani Prawitowati (2023)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja dan kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan angkatan kerja generasi milenial di kota Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan data menggunakan kuesioner dengan media pengumpulan data yang digunakan yaitu *google form* yang dibagikan secara *online*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS. Sampel dari penelitian ini yaitu berjumlah 116 responden yang merupakan karyawan angkatan kerja generasi milenial dengan rentang umur 24 sampai dengan 40 tahun yang ada di Kota Surabaya dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh dari lingkungan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan dan kompensasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan angkatan kerja

generasi milenial di kota Surabaya namun kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Mawardah dan Prawitowati (2023)

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian Sabita Mawardah & Tjahjani Prawitowati (2023)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan.
- Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini.
- Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS.
- Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan media *google form* yang disebarakan secara *online*.
- Variabel mediasi yang digunakan yaitu kepuasan kerja.

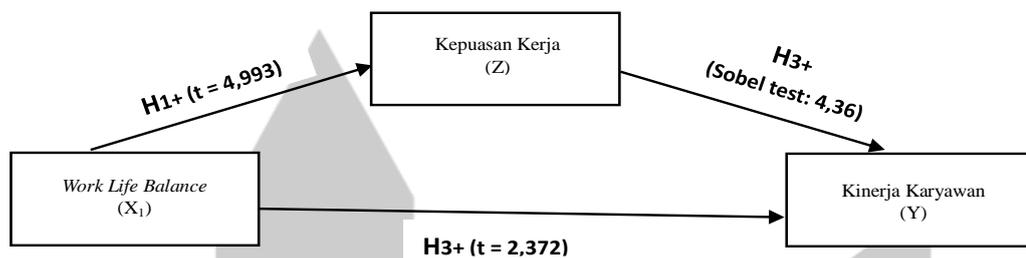
Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Responden dari penelitian ini adalah 116 karyawan angkatan kerja generasi milenial dengan rentang umur 24 sampai dengan 40 tahun yang ada di kota Surabaya dengan masa kerja minimal satu tahun sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.
- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompensasi kerja tidak digunakan oleh peneliti saat ini.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.

2.1.2 Nadia Grafi Fransiska & Ikhsan Maksum (2023)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah kota Malang melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Sampel dari penelitian ini yaitu berjumlah 64 karyawan bank BTN Syariah Kota Malang. Penelitian ini bersifat sensus yang dimana jumlah sampel dan populasinya sama. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta kepuasan kerja memediasi penuh pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja 54 karyawan Bank BTN Syariah Kota Malang. Berdasarkan penjelasan tersebut maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Fransiska dan Maksum (2023)

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian Nadia Grafi Fransiska & Ikhsan Maksum (2023)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan.
- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Keseimbangan kehidupan kerja* merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini.
- c. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan media *google form* yang disebarakan secara *online*.
- d. Variabel mediasi yang digunakan yaitu kepuasan kerja.

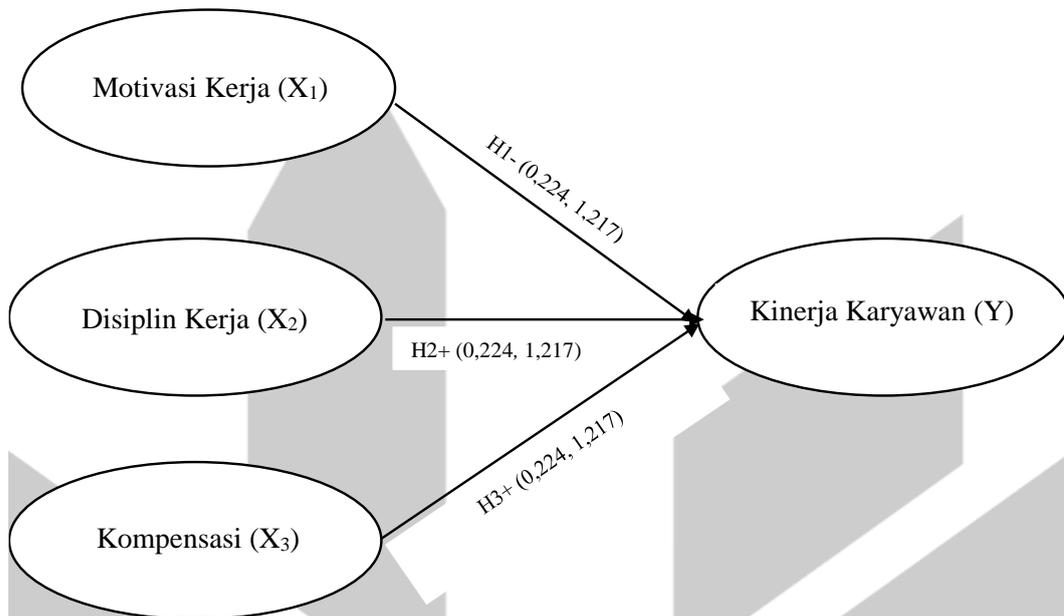
Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Responden dari penelitian ini adalah 64 karyawan Bank BTN Syariah Kota Malang sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.
- b. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatori dengan uji yang digunakan yaitu uji validitas, uji normalitas, uji heterokedasitas dan uji sobel sedangkan peneliti saat ini menggunakan teknik analisis data SEM-PLS menggunakan *software* WARP PLS.

2.1.3 Ahmad Azmy, Handi Risza & Arief Adhykusuma (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem *work from home* (WFH). Hasil dari penelitian ini digunakan untuk memberikan rekomendasi positif untuk *improve* kinerja karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem WFH. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan pengambilan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS. Sampel dari penelitian ini yaitu berjumlah 104 responden dari 140 karyawan yang bekerja menggunakan sistem *work from home* (WFH). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang sedang menjalani *work from home* (WFH) sedangkan motivasi kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang sedang menjalani *work from home* (WFH).

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Azmy, Risza dan Adhykusuma, (2022)

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian Ahmad Azmy, Handi Risza & Aief Adhykusuma (2022)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan.
- Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini.
- Teknik pengambilan data yang digunakan adalah kuesioner secara *online*.
- Variabel mediasi yang digunakan yaitu kepuasan kerja.
- Teknik Analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- Responden dari penelitian ini adalah 104 karyawan yang bekerja di perusahaan dengan sistem *work from home* (WFH) sedangkan peneliti saat ini

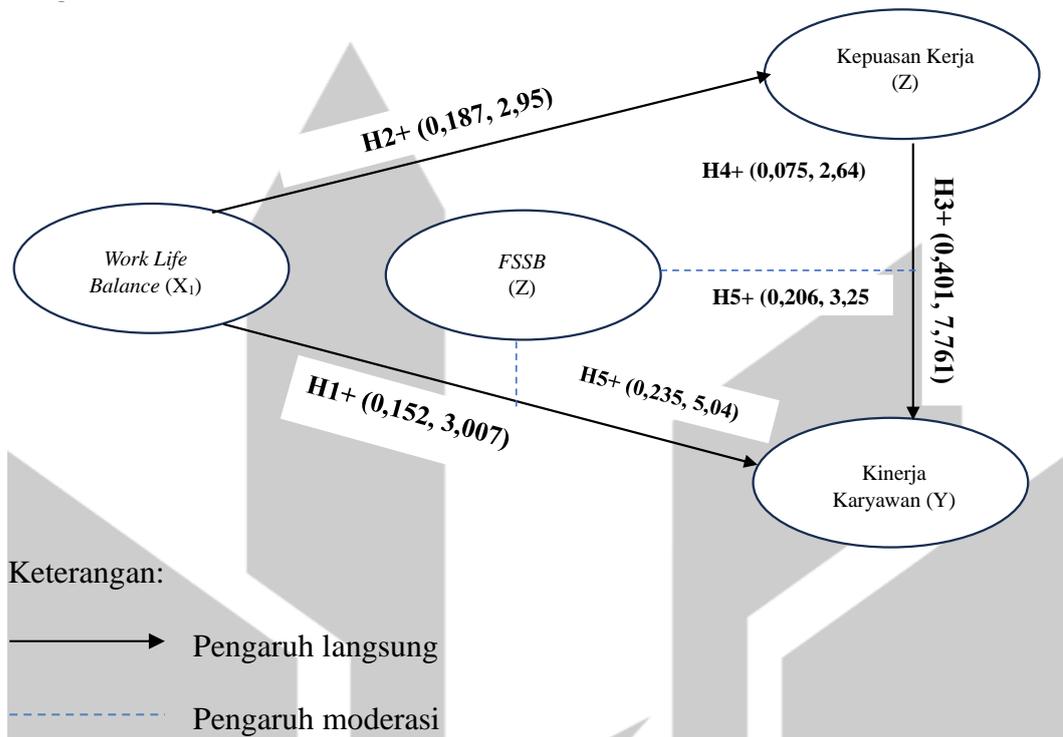
menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.

- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* sedangkan peneliti saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.

2.1.4 Perengki Susanto et al., (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi oleh kepuasan kerja dan dimoderasi oleh *family supportive supervisor behavior* (FSSB). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan sampel dalam penelitian ini adalah 400 karyawan yang bekerja pada SMEs (*Small Business*) yang telah memiliki sistem perekrutan karyawan, memiliki supervisor dan sudah menikah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS. Hasil uji dari penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. *Family supportive supervisor behavior* juga mampu memoderasi hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Susanto *et al.*, (2022)

Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian Perengki Susanto et al., (2022)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan.
- Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Keseimbangan kehidupan kerja* merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini.
- Teknik pengambilan data yang digunakan adalah kuesioner secara *online*.
- Variabel mediasi yang digunakan yaitu kepuasan kerja.
- Teknik Analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

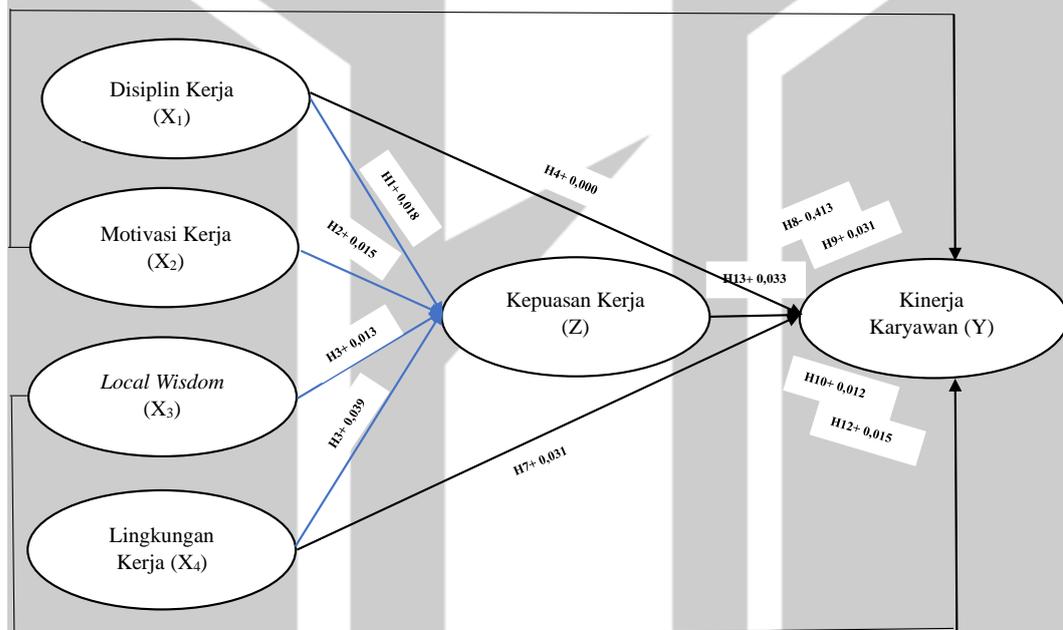
- a. Responden dari penelitian ini adalah 400 karyawan yang bekerja pada SMEs (*Small Business*) yang telah memiliki sistem perekrutan karyawan, memiliki supervisor dan sudah menikah sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* sedangkan peneliti saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.
- c. Penelitian ini menggunakan variabel moderasi yaitu *family supportive supervisor behavior* (FSSB) sedangkan penelitian yang saat ini sedang dilakukan tidak menggunakan variabel moderasi, hanya variabel mediasi.

2.1.5 Fatmasari & Badaruddin (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari disiplin kerja, motivasi kerja, *local wisdom* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan dari data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui *interview*, observasi kuesioner dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat eselon pemerintah kota Parepare tingkat II, III dan IV pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 84 orang yang menjadi responden yang dihasilkan melalui formulasi Slovin. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS menggunakan *software*

SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, *local wisdom* dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh dari motivasi kerja, *local wisdom* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan namun tidak mampu memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Fatmasari dan Badaruddin (2022)

Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Penelitian Fatmasari & Badaruddin (2022)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan.

- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja dan lingkungan kerja merupakan variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini.
- c. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah kuesioner secara *online*.
- d. Variabel mediasi yang digunakan yaitu kepuasan kerja.
- e. Teknik Analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

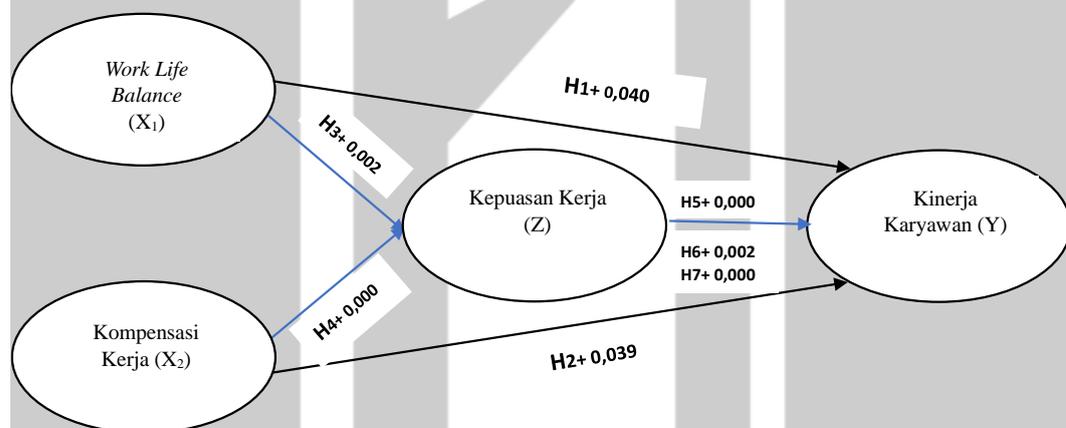
- a. Responden dari penelitian ini adalah 84 pejabat eselon pemerintah kota Parepare tingkat II, III dan IV pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak dijelaskan secara terperinci sedangkan peneliti saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.
- c. *Penelitian* ini menggunakan variabel moderasi yaitu *family supportive supervisor behavior* (FSSB) sedangkan penelitian yang saat ini sedang dilakukan tidak menggunakan variabel moderasi, hanya variabel mediasi.

2.1.6 Kusni Ingsih et al., (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *Keseimbangan kehidupan kerja* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dengan teknik pengumpulan

data yang digunakan adalah kuesioner. Populasi penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yang bekerja pada perusahaan perbankan di kota Semarang dengan jumlah sampel sebesar 100 responden dengan rentang umur 20 sampai dengan 29. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Keseimbangan kehidupan kerja* dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan *Keseimbangan kehidupan kerja* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Ingsih, Kadarningsih dan Rijati (2022)

Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Penelitian Kusnih Ingsih et al., (2022)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan.

- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Keseimbangan kehidupan kerja* merupakan salah satu variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini.
- c. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah kuesioner .
- d. Variabel mediasi yang digunakan yaitu kepuasan kerja.
- e. Teknik Analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

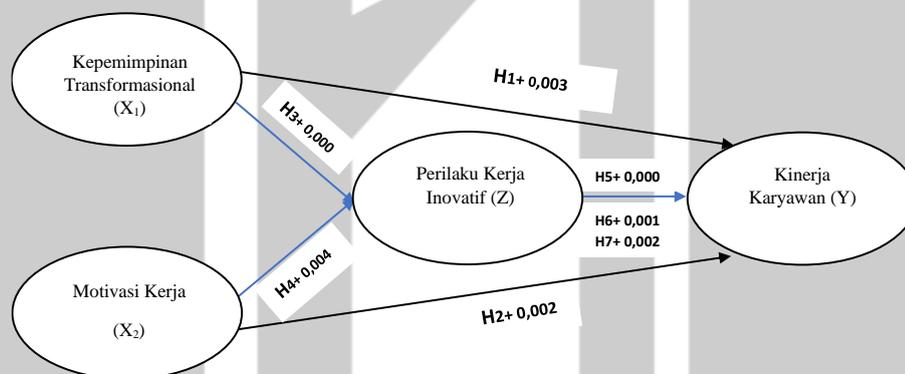
- a. Responden dari penelitian ini adalah 100 karyawan generasi milenial yang bekerja pada perusahaan perbankan di kota dengan rentang umur 20 sampai dengan 29 namun peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak dijelaskan secara terperinci sedangkan peneliti saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.
- c. Penelitian ini menggunakan variabel moderasi yaitu *family supportive supervisor behavior* (FSSB) sedangkan penelitian yang saat ini sedang dilakukan tidak menggunakan variabel moderasi, hanya variabel mediasi.

2.1.7 Fathiyah Darmaileny, Zulfina Andriani & Fitriary (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi pada karyawan dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi. Penelitian ini menggunakan

metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 47 karyawan dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta perilaku inovatif mampu memediasi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan karyawan dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Darmaileny, Zulfina Adriani dan Fitriaty Fitriaty (2022)

Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian Darmaileny, Zulfina Adriani dan Fitriaty Fitriaty (2022)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan.

- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini.
- c. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS.
- d. Instrumen penelitian yang kuesioner menggunakan media *google form* yang disebarakan secara *online*.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

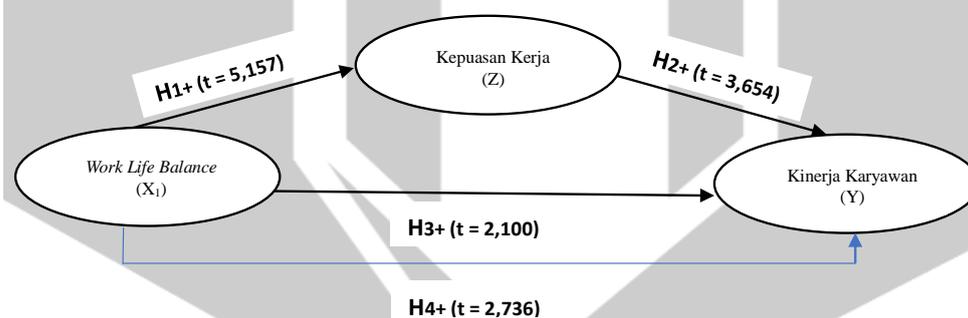
- a. Populasi penelitian ini adalah 47 karyawan dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.
- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Gaya kepemimpinan transformasional tidak digunakan oleh peneliti saat ini.
- c. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak dijelaskan lebih lanjut sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.
- d. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku inovatif sedangkan penelitian saat ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitiannya.

2.1.8 Achmad Fathur Asari (2022)

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan Menguji pengaruh dari *Keseimbangan*

kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret tahun 2022 lalu dengan populasi sebesar 40 karyawan BPJS Ketenagakerjaan kantor cabang surabaya karimunjaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik random *sampling* dengan instrumen penelitian menggunakan kuesioner online melalui *google form* dan diperoleh sampel penelitian sebesar 30 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Keseimbangan kehidupan kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa. *Keseimbangan kehidupan kerja* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Keseimbangan kehidupan kerja* terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Asari (2022)

Gambar 2.8 Kerangka Pemikiran Penelitian Achmad Fatur Asari (2022)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan
- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Keseimbangan kehidupan kerja* merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini
- c. Variabel intervening atau mediasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja pun juga digunakan menjadi salah satu variabel mediasi dari penelitian saat ini.
- d. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu menggunakan media kuesioner *online* melalui *google form* yang disebarakan kepada responden
- e. Teknik analisis data yang digunakan yaitu SEM-PLS.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

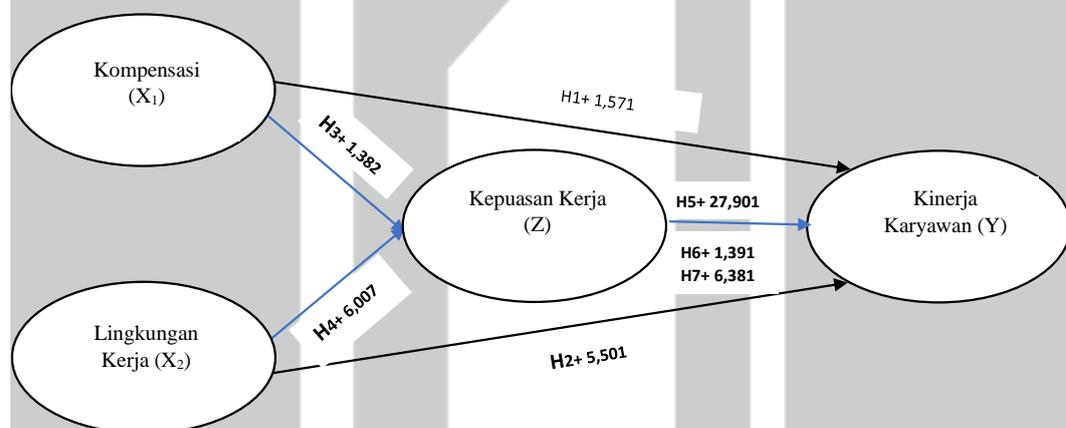
- a. Populasi penelitian ini adalah karyawan pada kantor BPJS ketenagakerjaan kantor cabang Surabaya Karimunjawa sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah ditentukan.
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik random sampling sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.

2.1.9 Idris et al., (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai

variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *full time* dan permanen di kampus Politeknik yang ada di provinsi Jawa Timur dengan masa kerja minimal satu tahun dengan jumlah sampel sebesar 155 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Idris *et al.*, (2020)

Gambar 2.9 Kerangka Pemikiran Penelitian Idris *et al.*, (2020)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan

- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini
- c. Variabel intervening atau mediasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja pun juga digunakan menjadi salah satu variabel mediasi dari penelitian saat ini.
- d. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu menggunakan media kuesioner.
- e. Teknik analisis data yang digunakan yaitu SEM-PLS.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

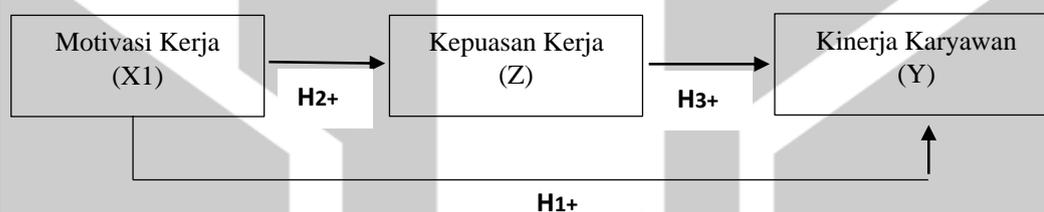
- a. Populasi penelitian ini adalah karyawan *full time* dan permanen di kampus Politeknik yang ada di provinsi Jawa Timur dengan masa kerja minimal satu tahun dengan jumlah sampel sebesar 155 responden sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah ditentukan.
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik random sampling sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.

2.1.10 Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana & Augusto de C. Soares (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kafe cooperative timur di NT Factory, Comoro, Manleuana, Railaco dan Tibar Timor Leste dengan jumlah

sampel sebesar 505 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan *interview*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS menggunakan *software* PLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Carvalho *et al.*, (2020)

Gambar 2.10 Kerangka Pemikiran Penelitian Carvalho et al., (2020)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan
- b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja merupakan salah satu dari 3 variabel independen yang digunakan oleh peneliti saat ini
- c. Variabel intervening atau mediasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja pun juga digunakan menjadi salah satu variabel mediasi dari penelitian saat ini.
- d. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu menggunakan media kuesioner.
- e. Teknik analisis data yang digunakan yaitu SEM-PLS.

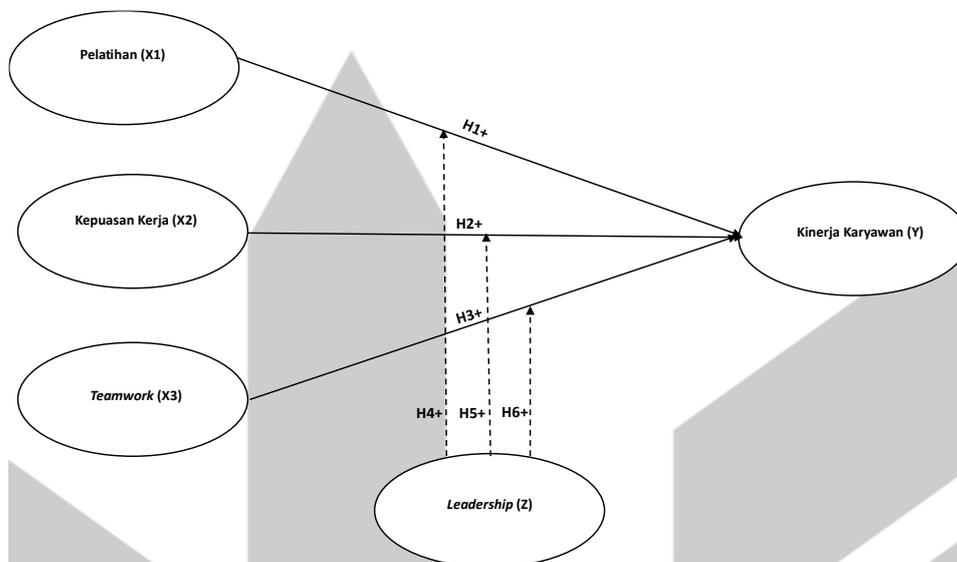
Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Populasi penelitian ini adalah karyawan kafe cooperative timur di NT Factory, Comoro, Manleuana, Railaco dan Tibar Timor Leste dengan jumlah sampel sebesar 505 responden sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah di tentukan.
- c. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling cluster* sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.

2.1.11 Amja Setia, Marnis & Raden Lestari Garnasih (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan dengan *leadership* sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah 509 karyawan pimpinan PT. Perkebunan Nusantara V dengan jumlah sampel sebesar 120 responden yang ditentukan menggunakan rumus *slovin* dan teknik *probability sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi moderasi menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, kepuasan kerja dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *leadership* memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Sumber: Setia et al., (2020)

Gambar 2.11 Kerangka Pemikiran Penelitian Setia et al., (2020)

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Topik pembahasan penelitian yang sama yaitu terkait dengan kinerja karyawan
- b. Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *leadership* merupakan variabel yang digunakan oleh penelitian saat ini
- c. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu menggunakan media kuesioner.

Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu:

- a. Populasi penelitian ini adalah 509 karyawan pimpinan PT. Perkebunan Nusantara V dengan jumlah sampel sebesar 120 responden sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi karyawan angkatan kerja generasi Z di Indonesia dengan beberapa kriteria yang telah ditentukan.
- b. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* menggunakan rumus *slovin* sedangkan penelitian saat ini menggunakan teknik *non probability sampling*.

- c. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi moderasi menggunakan *software* SPSS sedangkan penelitian saat ini menggunakan SEM-PLS menggunakan *software* WARP-PLS.

Tabel 2. 1
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
1.	Sabita Mawardah & Tjahjani Prawitowati (2023)	Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja dan kompensasi	Kepuasan kerja	116 responden karyawan angkatan kerja generasi milenial dengan rentang umur 24 sampai dengan 40 tahun yang ada di Kota Surabaya dan memiliki masa kerja minimal satu tahun	SEM-PLS	Lingkungan kerja dan kompensasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja terbukti tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2.	Nadia Grafi Fransiska & Ikhsan Maksum (2023)	Kinerja karyawan	Keseimbangan kehidupan kerja	Kepuasan Kerja	64 karyawan bank BTN Syariah Kota Malang	SEM-PLS	Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta kepuasan kerja mampu memediasi penuh pengaruh

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
							tidak langsung Keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja 54 karyawan Bank BTN Syariah Kota Malang.
3.	Ahmad Azmy, Handi Risza & Arief Adhykusuma (2022)	Kinerja Karyawan	Motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi	-	100 karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem <i>work from home</i> (WFH)	SEM-PLS	Disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem <i>work from home</i> (WFH) namun motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Perengki Susanto et al., (2022)	Kinerja karyawan	Keseimbangan kehidupan kerja	Kepuasan kerja (mediasi) <i>Family supportive supervisor behavior</i> (FSSB)	400 karyawan yang bekerja pada SMEs (<i>small business</i>) yang telah	SEM-PLS	Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
					memiliki sistem perekrutan karyawan, memiliki supervisor dan sudah menikah		Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. <i>Family supportive supervisor behavior</i> juga mampu memoderasi hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.
5.	Fatmasari & Badaruddin (2022)	Kinerja Karyawan	Disiplin kerja, motivasi kerja, <i>local wisdom</i> dan lingkungan kerja	Kepuasan kerja	84 pejabat eselon pemerintah kota Parepare tingkat II, III dan IV pada Organisasi	SEM-PLS	Disiplin kerja, motivasi kerja, <i>local wisdom</i> dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
					Perangkat Daerah (OPD)		kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh dari motivasi kerja, <i>local wisdom</i> dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan namun tidak mampu memediasi pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
6.	Kusni Ingsih et al., (2022)	Kinerja karyawan	Keseimbangan kehidupan kerja dan kompensasi	Kepuasan kerja	100 responden yang merupakan karyawan generasi milenial yang bekerja pada perusahaan perbankan di	SEM-PLS	Keseimbangan kehidupan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja terbukti mampu

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
					kota Semarang dengan rentang umur 20 sd 29		memediasi hubungan <i>Keseimbangan kehidupan kerja</i> dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
7.	Fahiyah, Zulfina Andriani & Fitriary (2022)	Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	Perilaku kerja inovatif	47 karyawan finas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kabupaten Muaro Jambi.	SEM-PLS	Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta perilaku inovatif mampu memediasi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan karyawan dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
							satu pintu kabupaten Muaro Jambi.
8.	Achmad Fathur Asari (2022)	Kinerja karyawan	Keseimbangan kehidupan kerja	Kepuasan kerja	40 karyawan BPJS ketenagakerjaan kantor cabang Surabaya Karimunjawa.	SEM-PLS	Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa. <i>Keseimbangan kehidupan kerja</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh <i>Keseimbangan kehidupan kerja</i>

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
							terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa.
9.	Idris et al., (2020)	Kinerja karyawan	Kompensasi dan lingkungan kerja	Kepuasan kerja	155 karyawan <i>full time</i> dan permanen di kampus Politeknik yang ada di provinsi Jawa Timur dengan masa kerja minimal satu tahun	SEM-PLS	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
							kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
10.	Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana & Augusto de	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	505 karyawan kafe cooperative timur di NT Factory, Comoro, Manleuana, Railaco dan	SEM-PLS	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

No	Nama dan Tahun	Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	Variabel Mediasi/Moderasi (Z/M)	Sampel Penelitian	Teknis Analisis	Hasil Penelitian
	C. Soares (2020)				Tibar Leste Timor		
11.	Amja Setia, Marnis & Raden Lestari Garnasih (2020)	Kinerja Karyawan	Pelatihan, kepuasan kerja dan <i>teamwork</i>	<i>Leadership</i>	509 karyawan pimpinan PT. Perkebunan Nusantara V dengan jumlah sampel sebesar 120 responden	Analisis Regresi Moderasi menggunakan <i>software</i> SPSS	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, kepuasan kerja dan <i>teamwork</i> terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan <i>leadership</i> memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

Arisanti *et al.*, (2019) menyatakan bahwa kinerja sendiri merupakan kesediaan dari seseorang untuk melakukan dan juga menyelesaikan suatu tugas sesuai dengan tanggung jawab dan juga ekspektasi hasil yang telah ditentukan. Menurut Kasmir (2019:82) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai dengan memenuhi tanggung jawab dan tugas yang telah diberikan selama periode waktu tertentu yang telah ditentukan, sedangkan menurut Darmaileny *et al.*, (2022) kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu aktivitas yang berhubungan dengan proses pengembangan teknis inti perusahaan. Anjarani *et al.*, (2022) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (Mutu) Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja berkaitan dengan jumlah kesalahan dalam hasil kerja, ketepatan pengerjaan *jobdesk* dan kecermatan dalam proses pengerjaan.

2. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas hasil kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan atau *achievement* karyawan yang dihasilkan untuk perusahaan.

3. Ketetapan Waktu

Ketetapan waktu berkaitan dengan penggunaan jam kerja atau *time management* dalam bekerja, keefektifan waktu dalam bekerja dan tingkat keterlambatan dalam bekerja.

4. Kemandirian

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menjalankan fungsi kerjanya sesuai *jobdesk* dan komitmen awal yang telah ada tanpa harus merepotkan atau melibatkan pihak lain seperti *partner* kerja di dalam satu divisi yang sama.

5. Efektifitas

Indikator ini berkaitan dengan peningkatan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan mengoptimalkan tingkat penggunaan sumber daya perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil atas apa yang telah dikerjakan maupun apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan tugas yang telah diberikan dengan kurun waktu yang telah ditentukan sehingga karyawan bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut tepat waktu. Hasil inilah yang nantinya akan menentukan baik atau buruknya kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan perusahaan.

2.2.2 Keseimbangan kehidupan kerja

McDonald dan Bradley (2005) dalam Lingga (2020) menyatakan bahwa Keseimbangan kehidupan kerja merupakan tingkat pengukuran sejauh mana seseorang merasa puas dan terlibat secara seimbang di setiap peran dalam hidupnya yaitu peran dalam pekerjaan dan juga peran dalam kehidupan pribadi diluar pekerjaan. Bagi perusahaan, Keseimbangan kehidupan kerja merupakan suatu tantangan untuk menciptakan suatu budaya kerja yang dapat memunculkan

kepuasan kerja karyawan. Hal ini tentunya akan berdampak positif bagi perusahaan, dimana karyawan dapat lebih fokus menyelesaikan pekerjaannya di tempat kerja sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Indikator Keseimbangan kehidupan kerja menurut Rondonuwu *et al.*, (2018) terdiri menjadi 3, yaitu:

1. *Time Balance*. Keseimbangan waktu merujuk kepada ketersediaan atau jumlah waktu dari masing – masing individu dalam menjalani setiap kegiatan yang ada di dalam hidupnya. Berkaitan dengan bagaimana individu tersebut menghabiskan waktunya antara bekerja dengan kehidupan pribadinya.
2. *Satisfaction Balance*. Keseimbangan kepuasan berkaitan dengan kepuasan individu dalam seluruh kegiatan maupun aktivitas yang dijalannya. Apabila individu tersebut merasa aktivitasnya di dunia kerja terlalu berat dan menghabiskan waktunya sehingga individu tersebut tidak bisa menjalankan aktivitas lain selain bekerja maka ini akan mengganggu kepuasan kerja individu tersebut dalam bekerja. Sehingga keseimbangan kepuasan ini harus dijaga sebaik mungkin, jika tidak maka akan memberikan dampak buruk seperti stress kerja dan juga *burnout*.

2.2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan hal yang paling krusial bagi generasi Z dan menjadi pertimbangan utama selain gaji para generasi Z saat mencari pekerjaan. Generasi Z tentunya mengharapkan lingkungan kerja yang membantu mereka untuk terus menerus mengembangkan diri dan juga potensinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawannya. Lingkungan kerja menurut Permadi *et al.*, (2019) dalam Mawardah

dan Prawitowati (2023) lingkungan kerja berkaitan dengan sarana prasarana, alat kerja dan kondisi lingkungan kerja karyawan. Lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Indikator lingkungan kerja fisik menurut Setia et al., (2020) adalah sebagai berikut:

1. *Office Decoration* (Dekorasi Kantor)

Selain kenyamanan, dekorasi kantor yang estetik menjadi incaran para karyawan angkatan kerja generasi Z karena dapat menunjang rasa nyaman para karyawan selama bekerja.

2. *Employee Safety* (Keamanan karyawan)

Selain kenyamanan dalam bekerja, setiap karyawan tentunya mengharapkan keamanan di lingkungan bekerja seperti pada saat lembur sampai malam hari ada satpam yang bertugas menjaga lingkungan kantor dari hal – hal berbahaya yang tidak diinginkan.

3. *Motivation Facilities* (Fasilitas kantor yang dapat memotivasi)

Fasilitas kantor yang lengkap seperti *pantry*, ruang untuk ibadah, ruang *meeting*, ruang bersantai dan fasilitas lainnya juga akan menunjang kenyamanan para karyawan selama bekerja.

Sedangkan indikator dari lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut (Fatmasari dan Badaruddin, 2022).

1. Hubungan antar rekan kerja

Hubungan kerja yang baik dan sehat antar kerja sangatlah penting. Karena banyak kasus karyawan *resign* dari tempat kerja yang diakibatkan oleh hubungan

antar rekan kerja yang jelek dan persaingan yang tidak sehat antar rekan kerja dan saling menjatuhkan satu sama lain.

2. Hubungan antara karyawan dengan atasan

Selain hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan atasan juga harus terjalin dengan baik. Bukan hanya karyawan yang harus bisa memahami atasan namun atasan juga harus memahami setiap karyawan yang berada di bawahnya. Maka dari itu evaluasi karyawan ke atasan dan atasan ke karyawan sangatlah diperlukan untuk dapat selalu memperbaiki hubungan antar keduanya.

3. Kerjasama antar karyawan

Tidak semua pekerjaan itu bisa dikerjakan sendiri, banyak pekerjaan yang memerlukan kerjasama antar karyawan dalam satu divisi yang sama. Komunikasi yang baik antar karyawan juga diperlukan untuk meningkatkan kerjasama antar karyawan. Semakin baik kerjasama antar karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja dari divisi dan masing – masing karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai lingkungan kerja maka dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi sekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi aktivitas bekerja setiap karyawan. Lingkungan kerja sendiri terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan juga lingkungan kerja non fisik. Kedua jenis tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan mulai dari hal sepele seperti temperatur ruangan sampai ke hal yang lebih serius seperti persaingan antar karyawan yang tidak sehat dan juga ketidakadilan dalam dunia pekerjaan.

2.2.4 Motivasi Kerja

Secara umum motivasi diartikan sebagai suatu penggerak utama yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Tarigan dan Priyanto (2021:3) motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang karena tersinspirasi dan terdorong oleh suatu hal untuk melakukan suatu aktivitas dengan Ikhlas tanpa ada paksaan, rasa senang dan sungguh sungguh dalam melakukan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan atau *goals* sesuai dengan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sutrisno (2019:109) motivasi merupakan suatu faktor yang menjadi pendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Azmi (2022) menjelaskan terdapat tiga indikator motivasi kerja yaitu:

1. *Strenght*

Dorongan untuk setiap individu dari diri masing – masing untuk dapat mengendalikan suatu keadaan di dunia pekerjaan dan biasanya cenderung berkaitan dengan tipe individu yang berani untuk mengambil resiko apapun dalam menyelesaikan tugasnya.

2. *Achievement*

Berkaitan dengan keinginan setiap individu untuk berkembang dan memenuhi suatu tantangan dan mendapatkan suatu prestasi dalam dunia pekerjaan serta adanya dorongan dari diri masing – masing individu untuk terus bersaing dengan karyawan lainnya secara sehat dan menyelesaikan suatu pekerjaan yang berkualitas.

3. *Affiliation*

Berkaitan dengan hubungan dengan orang lain, keinginan untuk memperluas relasi di dunia pekerjaan yang nantinya akan menguntungkan individu tersebut dalam menjalankan kewajibannya di lingkungan pekerjaan.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan suatu penggerak utama dari diri setiap individu yang mendorong mereka untuk menyelesaikan segala bentuk tanggung jawab pekerjaannya tanpa ada paksaan dari pihak manapun demi terpenuhinya tujuan perusahaan sesuai dengan kurun waktu yang telah ditentukan. Perusahaan perlu memotivasi para pekerjanya untuk semangat bekerja dikarenakan perusahaan perlu orang-orang yang ahli dan berpengetahuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak hal seperti promosi jabatan dan juga penghargaan.

2.2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon karyawan terhadap pekerjaan sehubungan dengan situasi kerja, hubungan antar karyawan, imbalan yang diterima pada saat bekerja serta hal-hal yang bersangkutan dengan fisik dan psikis karyawan Sutrisno (2019). Menurut Hasibuan (2019) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang mencintai pekerjaannya. Moral kerja, prestasi kerja dan kedisiplinan menjadi hal-hal yang mencerminkan sikap ini. Kepuasan kerja harus bisa dinikmati oleh karyawan dalam hal pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antara keduanya. Kepuasan kerja dalam hal pekerjaan adalah kepuasan kerja yang bisa dinikmati oleh karyawan dalam lingkup kerjanya seperti pujian atau imbalan dari hasil kerja, perlakuan karyawan lainnya dan juga atasan serta lingkungan kerja yang baik. Sedangkan

kepuasan kerja di luar pekerjaan merupakan hal-hal yang bisa karyawan nikmati atas hasil dari jerih payah mereka dalam bekerja. Contoh kecil dari kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah seorang karyawan memberikan *self reward* kepada dirinya sendiri tiap setelah gaji untuk membayar seluruh jerih payahnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin di tiap harinya. Mawardah dan Prawitowati (2023) menjelaskan bahwa indikator kepuasan kerja terbagi menjadi lima yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Berkaitan dengan apakah *jobdesk* yang diemban oleh seorang karyawan pada jabatan tertentu sudah sesuai.

b. Promosi jabatan dan *reward*

Berkaitan dengan kesempatan dalam hal pengembangan karir dan adanya *reward* menjadi pemicu munculnya kepuasan kerja dan mampu menimbulkan semangat serta motivasi karyawan dalam bekerja.

c. Gaji

Berkaitan dengan jumlah gaji yang waktu pemberian gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan kesepakatan. Tidak ada keterlambatan dan sesuai dengan perhitungan.

d. Atasan

Berkaitan dengan Sikap dan gaya kepemimpinan atasan juga menentukan bertahan atau tidaknya suatu karyawan di perusahaan tersebut.

e. Rekan kerja

Berkaitan dengan baik tidaknya maupun sehat tidaknya interaksi antara rekan kerja sehingga tidak memberikan rasa tidak nyaman dan tidak aman bagi setiap karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan seseorang baik senang maupun tidak senang terhadap pekerjaan yang dijalannya. Kepuasan kerja sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor baik faktor secara internal perusahaan, internal karyawan maupun dari eksternal.

2.2.6 Gaya kepemimpinan

Simarmata et al., (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu proses pemberian pengaruh oleh seorang pemimpin baik secara pemikiran maupun tingkah laku dan mengarahkan seluruh usaha dan fasilitas dalam proses pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan bersama. Sedangkan Nikmat, (2022) menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, baik buruknya gaya kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan berjalannya waktu sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap perusahaan. Setia et al., (2020) menjelaskan bahwa indicator gaya kepemimpinan terbagi menjadi 3, yaitu:

1. Kemampuan membina hubungan baik

Berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin dan membina dan menjaga hubungan baik dengan *principal* dan juga dengan para karyawan dalam suatu ruang lingkup kerja.

2. Kemampuan efektivitas

Berkaitan dengan kemampuan untuk menentukan tujuan perusahaan yang tepat, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin yang efektif dapat merumuskan visi yang jelas dan strategi yang dapat dijalankan oleh tim atau organisasi. Visi tersebut harus dapat menginspirasi dan memotivasi para anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang efektif selalu memiliki gambaran tentang arah masa depan organisasi dan mampu menyusun rencana yang jelas untuk mencapainya.

3. Kepemimpinan yang partisipatif

Kepemimpinan yang selalu melibatkan setiap karyawannya dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah tetapi menampung keseluruhan masukan dan pendapat dari setiap karyawan namun keputusan akhir tetap berada di tangan seorang pemimpin.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dari seorang pemimpin di lingkungan pekerjaan yang dapat memberikan pengaruh positif maupun negatif kepada bawahannya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Sub bab ini akan memaparkan mengenai hubungan dari masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen yang dimana nantinya penjelasan ini lah yang akan menjadi dasar dalam penyusunan kerangka berfikir dan juga hipotesis penelitian. Adapun hubungan masing – masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Tidak bisa dipungkiri bahwa Keseimbangan kehidupan kerja yang tercukupi tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja dari setiap karyawan dari generasi apapun terlebih untuk generasi Z yang menginginkan adanya fleksibilitas dalam pekerjaan sehingga mereka dapat melakukan kegiatan lain di luar pekerjaan atau pekerjaan lainnya diluar pekerjaan utama karena saat ini banyak sekali generasi Z yang melakukan *double job* sehingga membutuhkan waktu yang fleksibel. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fransiska dan Maksum, (2023); Susanto *et al.*, (2022); Insih *et al.*, (2022) dan Asari, (2022). Maka dari itu, saat ini Perusahaan yang menerapkan sistem *hybrid* maupun *work from home* secara *full* dalam sebulan dan hanya memerlukan *work from office* (WFO) satu sampai dua kali dalam sebulan menjadi sasaran para *jobseeker* generasi Z dalam pencarian kerja.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Kedua lingkungan kerja ini mungkin terlihat remeh dan tidak akan memberikan dampak bagi kepuasan kerja seorang karyawan. Namun

pada realitanya, lingkungan kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Puas disini diukur dengan tingkat kenyamanan seorang karyawan terhadap lingkungan pekerjaannya. Terkadang lingkungan fisik yang kurang memenuhi ekspektasi seorang karyawan masih bisa ditoleransi dibandingkan dengan lingkungan non fisik karena lingkungan non fisik berkaitan dengan hubungan antar rekan kerja dan atasan, semakin positif hubungan ini maka semakin meningkat pula kenyamanan karyawan dalam bekerja. Namun apabila hubungan ini terbilang buruk dan *toxic* maka seorang karyawan terlebih generasi Z tidak akan segan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut karena tidak bisa dipungkiri lingkungan yang positif dan nyaman memegang peran yang sangat penting juga. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatmasari dan Badaruddin, (2022) dan Idris *et al.*, (2020).

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Setiap orang yang memutuskan untuk bekerja tentunya memiliki tujuan dan motivasi mengapa mereka memilih untuk bekerja. Bisa dibilang bahwa motivasi kerja merupakan bentuk penyemangat seorang karyawan dalam menjalani kehidupan pekerjaannya. Motivasi kerja sendiri bisa timbul dari diri sendiri dan dari orang lain serta lingkungan sekitar. Motivasi kerja muncul karena adanya target atau suatu hasil yang ingin dicapai oleh seorang karyawan sehingga karyawan tersebut akan mengupayakan segala hal untuk mencapai target tersebut. Apabila target terpenuhi dengan baik maka akan timbul rasa puas karena usaha yang telah dilakukan berbuah manis. Hal ini menjadi *concern* penting bagi para perusahaan. Pemberian *reward* untuk segala *achievement* seorang karyawan bagi keberhasilan

perusahaan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Semakin meningkatnya kepuasan kerja seorang karyawan maka karyawan tersebut akan semakin termotivasi untuk mengupayakan yang terbaik bagi perusahaan. Penjelasan ini semakin diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatmasari dan Badaruddin, (2022) dan Darmaileny *et al.*, (2022).

2.3.4 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Keseimbangan kehidupan kerja menjadi prioritas utama bagi para pekerja milenial dan generasi Z yang menuntut adanya fleksibilitas dalam pekerjaan mereka. Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fransiska dan Maksun, (2023); Susanto *et al.*, (2022); Ingsih *et al.*, (2022) dan Asari, (2022). Semakin terpenuhi harapan karyawan terhadap Keseimbangan kehidupan kerja maka semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut. Keseimbangan kehidupan kerja dipercaya memberi pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan karena waktu yang mereka miliki dalam sehari tidak hanya dihabiskan untuk bekerja, banyak kegiatan lainnya yang masih bisa dilakukan para generasi Z setelah kerja apabila Keseimbangan kehidupan kerja ini diterapkan dengan baik sehingga tingkat stress kerja yang dialami oleh para karyawan pun berkurang.

2.3.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Generasi Z menginginkan perusahaan yang dapat menyediakan lingkungan kerja yang mampu mendorong dan membantu mereka mencapai hal hal yang diinginkan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi Z. Semakin nyaman kondisi lingkungan kerja seperti lingkungan kerja

fisik yang berkaitan dengan pemenuhan fasilitas, kenyamanan ruangan sampai dengan lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan komunikasi antar satu karyawan dengan karyawan lainnya sampai ke sehat atau tidaknya persaingan yang ada di dalamnya terbukti sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatmasari dan Badaruddin, (2022) dan Idris *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa karyawan akan merasa nyaman apabila berada di perusahaan dengan lingkungan kerja yang positif baik secara fisik dan non fisik dan karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang maksimal dan menunjukkan loyalitasnya bagi perusahaan.

2.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan pemicu semangat kerja karyawan untuk selalu bekerja keras secara sukarela dengan segala kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja sendiri sangat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas seorang karyawan. Banyak sekali indikator yang mampu memicu motivasi kerja karyawan seperti imbalan dari perusahaan sesuai dengan beban kerja karyawan, apresiasi atas perkembangan kinerja karyawan serta lingkungan kerja yang mendukung. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan angkatan kerja generasi Z.

Penjelasan ini semakin diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azmy *et al.*, (2022), Fatmasari dan Badaruddin, (2022) dan Darmaileny *et al.*, (2022) yang dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa seorang pekerja yang memiliki motivasi tinggi tentunya akan memiliki kinerja yang tinggi pula karena

ada target yang harus dicapainya. Motivasi setiap karyawan dalam bekerja tentunya berbeda-beda. Bagi generasi Z sendiri motivasi mereka dalam bekerja adalah untuk bisa mendapatkan relasi sebanyak-banyaknya, mendapatkan gaji tinggi untuk memenuhi *lifestyle* mereka dan juga untuk mendapatkan jabatan yang tinggi karena jika dilihat dan diamati generasi Z tidak ingin bekerja hanya sebatas sebagai staff biasa saja, mereka ingin *explore* lebih dan menjadi lebih dari yang saat ini. Maka dari itu, apabila karyawan berada pada fase penurunan kinerja karena kurangnya motivasi untuk bekerja. Perusahaan perlu membantu untuk memberikan karyawan motivasi baru sehingga kinerja karyawan pun bisa meningkat kembali seperti pemberian *reward* apabila karyawan memenuhi target, menerapkan adanya *best employee of the month* dan masih banyak lagi yang bisa diberikan oleh perusahaan untuk membantu para karyawannya dalam menumbuhkan motivasi baru lagi di diri mereka.

2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja ini menjadi salah satu faktor paling utama bagi generasi Z ketika memutuskan untuk bekerja di suatu perusahaan. Indikator dari kepuasan kerja sendiri yaitu meliputi kenyamanan dalam bekerja, komunikasi yang baik, *contingent rewards*, kinerja karyawan, kemangkiran atau ketidakhadiran, prosedur pelaksanaan dan juga rekan kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung mengalami peningkatan kinerja yang cukup signifikan dari waktu ke waktu contohnya saja yaitu karyawan menjadi lebih jarang absen kerja dan masuk tepat waktu dibandingkan dengan sebelumnya. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini akan menunjukkan sikap negatif terhadap

pekerjaan yang sedang mereka jalani. Pernyataan ini semakin diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Fransiska dan Maksum, (2023); Susanto *et al.*, (2022); Ingsih *et al.*, (2022); Asari, (2022) dan Idris *et al.*, (2020) dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Suatu perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya jauh lebih efektif dan produktif. Perusahaan perlu memahami hal apa saja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar kinerja meningkat.

2.3.8 Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dipercaya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan tentunya memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan tersebut. Salah satu aspek yang dapat menunjang kepuasan kerja seorang karyawan adalah dengan terpenuhinya Keseimbangan kehidupan kerja setiap karyawan. Waktu yang dimiliki oleh seseorang tentunya tidak hanya dihabiskan untuk pekerjaan saja karena tentunya setiap orang memiliki kehidupan lain selain bekerja seperti kehidupan pribadinya, kehidupan bersama keluarga, sosialisasi bersama teman maupun dengan lingkungan serta aktivitas lainnya seperti melakukan *fun activities* yang berkaitan dengan hobby. Permasalahan yang dialami oleh banyak karyawan biasanya berkaitan dengan tidak adanya keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya karena beban pekerjaan yang cukup tinggi, maka dari itu peran perusahaan sangatlah penting disini. Perusahaan perlu mengaktifkan waktu

bekerja setiap karyawan agar Keseimbangan kehidupan kerja ini bisa terpenuhi dan terealisasi. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fransiska dan Maksum, (2023); Susanto *et al.*, (2022); Ingsih *et al.*, (2022); Asari, (2022).

2.3.9 Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dipercaya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan tentunya memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan tersebut. Aspek lainnya yang dapat menunjang kepuasan kerja seorang karyawan selain terpenuhinya Keseimbangan kehidupan kerja adalah lingkungan kerja yang nyaman dan positif. Tingkat kenyamanan, rasa aman dan positif tidaknya lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang merasa tidak puas karena banyak faktor yang diharapkan terkait lingkungan kerja tidak terpenuhi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin memburuk agar dapat meninggalkan pekerjaan yang sedang dijalannya ini. Bahkan seorang karyawan yang sudah merasa tidak nyaman tidak akan segan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut sekalipun mereka membutuhkan uang sekalipun karena mereka merasa lebih baik pergi daripada harus bertahan di lingkungan yang tidak menyenangkan. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatmasari dan Badaruddin, (2022) dan Idris *et al.*, (2020).

2.3.10 Pengaruh Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dipercaya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan tentunya memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan tersebut. Aspek lainnya yang dapat menunjang kepuasan kerja seorang karyawan selain terpenuhinya keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang nyaman dan positif adalah adanya motivasi dari setiap karyawan untuk menjalani pekerjaannya dengan sepenuh hati. Semakin terpenuhi rasa puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya maka karyawan tersebut akan semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin karena pada dasarnya motivasi kerja timbul karena adanya suatu harapan atau target yang ingin dicapai oleh seseorang. Penjelasan ini semakin diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatmasari dan Badaruddin, (2022) dan Darmaileny *et al.*, (2022).

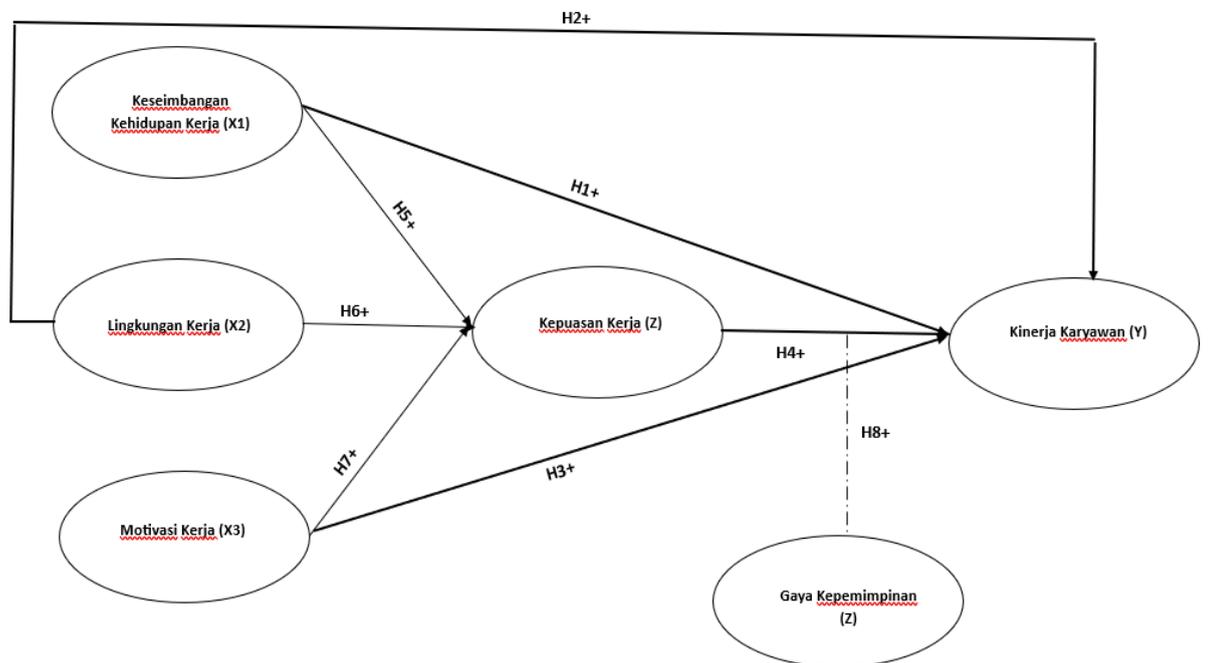
2.3.11 Pengaruh Gaya kepemimpinan Dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tentunya setiap pemimpin dalam suatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinannya masing – masing. Baik tidaknya suatu kepemimpinan dalam perusahaan dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawannya. Karyawan akan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya apabila memiliki seorang pemimpin yang mampu mengayomi keseluruhan karyawannya. Sebaliknya, karyawan akan semakin tidak puas dan berujung

memutuskan untuk meninggalkan perusahaan tersebut apabila dirasa bahwa pemimpinnya tidak dapat mengayomi dan dirasa kurang baik atau biasa dibilang dengan *toxic*. Maka dari itu, gaya kepemimpinan pun juga perlu disesuaikan dengan lingkungan, kondisi dan juga para bawahannya. Berbagai macam sifat dari setiap karyawan juga perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin agar bisa menjadi seorang pemimpin yang baik. Hal ini nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap gaya kepemimpinan dari pemimpinnya akan meningkatkan kinerjanya baik disengaja maupun tidak disengaja seiring berjalannya waktu sehingga tujuan perusahaan pun akan tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pernyataan ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setia et al., (2020).

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terbentuklah kerangka pemikiran penelitian yang menjelaskan keterkaitan antara keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan terhadap dimediasi oleh kerja sebagai berikut:



Sumber : Fransiska dan Maksum (2023), Susanto *et al.*, (2022), Ingsih *et al.*, (2022), Asari (2022), Fatmasari dan Badaruddin, (2022) dan Darmaileny *et al.*, (2022), Mawardah dan Prawitowati (2023), Azmy *et al.*, (2022), Idris *et al.*, (2020), *Carvalho et al.*, (2020) dan Setia *et al.*, (2020)

Gambar 2.12 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H2 : Lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H3 : Motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H4 : Keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H5 : Lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H6 : Motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H7 : Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H8 : Kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan
- H9 : Kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

H10 : Kepuasan kerja mampu secara signifikan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H11 : Gaya kepemimpinan mampu secara signifikan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.