

PENGARUH KOMPENSASI DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang)

Shafa Ardita Dewi¹, Widiartanto², Sari Listyorini³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro, Indonesia

¹Email: shafaa.ardita@gmail.com

Abstract: *The company's resources that are most involved in supporting the running of the company are employees. Based on the data obtained, the performance of employees of PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang experienced a decline from 2018 to 2020. The objective of this study is to identify how employee's performance is affected by compensation, work life balance, and job satisfaction. The sample of this study is 108 employees of PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. The type of research is explanatory research. Data were collected using preliminary interviews and questionnaires. The data was analyzed by regression and Sobel test. The study results showed that: 1) Compensation has a positive effect on job satisfaction; 2) Work life balance has a positive effect on job satisfaction; 3) Job satisfaction has a positive effect on employee's performance; 4) Compensation on employee's performance through job satisfaction has a partial mediation effect; 5) Work life balance on employee's performance through job satisfaction has a partial mediation effect. The author suggest that PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang may reconsider the provision of compensation in order to meet employee expectations, then pay more attention and identify work life balance practices.*

Keywords: *Compensation; Work Life Balance; Job Satisfaction; Employee Performance*

Abstrak: Sumber daya perusahaan yang paling berperan dalam menunjang berjalannya kegiatan perusahaan adalah karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh, kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang mengalami penurunan dari tahun 2018 ke tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh positif antara kompensasi dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel dari penelitian ini adalah 108 karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Tipe penelitian ini adalah *explanatory research*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara pendahuluan dan kuesioner. Data dianalisis dengan uji regresi dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 2) *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 4) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagian, 5) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagian. Peneliti menyarankan agar PT. KAI (Persero) dapat mempertimbangkan kembali pemberian jumlah kompensasi yang dapat memenuhi harapan karyawan dan dapat lebih memperhatikan dan mengidentifikasi praktik *work life balance*.

Kata Kunci: *Kompensasi; Work Life Balance; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan*

Pendahuluan

Pada dasarnya, dari banyaknya sumber daya yang terlibat dalam menunjang keberjalanan perusahaan, sumber daya manusia memiliki pengaruh, kontribusi, dan peran yang paling penting dan dominan. Hal tersebut dikarenakan manusia menjadi tokoh perencana, penentu, dan pelaku serta penggerak utama dalam setiap kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Hasibuan, 2007). Permasalahan yang harus dihadapi perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya salah satunya adalah bagaimana meningkatkan atau mempertahankan kinerja karyawan mereka. Kinerja adalah suatu perilaku nyata yang

ditunjukkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009). Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menunjukkan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan (Handoko, 2012). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah hasil dari respon emosional karyawan, yang dapat dilihat dari respon positif maupun negatif terhadap situasi kerja yang sering ditentukan melalui seberapa baik hasil yang berhasil dicapai oleh karyawan, apakah memenuhi atau melampaui harapannya (F. Luthans, 2006). Saat karyawan merasakan adanya kepuasan dalam bekerja, maka terdapat upaya yang optimal untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya dengan seluruh kemampuan yang dimiliki. Hal ini akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan faktor utama yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mana dapat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Terdapat faktor lain yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, di antaranya yaitu kompensasi. Hal tersebut disebabkan kompensasi bisa dikatakan sebagai pencerminan ukuran nilai karya yang diberikan karyawan, sehingga menjadi komponen yang penting bagi mereka. Kompensasi adalah balas jasa berupa sebuah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, karena karyawan tersebut telah memberikan kontribusi tenaga maupun pikiran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sastrohadiwiryo, 2003). Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja. *Work life balance* adalah cara yang dilakukan seseorang agar mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi ataupun keluarganya (Schermerhorn, 2005).

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Kereta Api Indonesia/KAI (Persero) Daop 4 Semarang, yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang penyediaan layanan jasa angkutan kereta api, baik kereta api angkutan barang maupun angkutan penumpang. Tujuan PT. KAI (Persero) yaitu memberikan pelayanan dalam jasa transportasi dan juga berorientasi pada keuntungan perusahaan. Berikut merupakan tabel berisi penilaian kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang dalam 3 tahun terakhir.

Tabel 1. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang

Tahun	Target (%)	realisasi Kinerja Karyawan (%)	Kategori
2018	100	85,25	Baik
2019	100	78,15	Cukup baik
2020	100	70,7	Kurang baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan PT.KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Hasil penilaian kinerja karyawan pada tahun 2018 yang memiliki nilai baik dengan persentase sebesar 85,25%, mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi cukup baik dengan persentase sebesar 78,15%. Pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2020, hasil penilaian kinerja karyawan mengalami penurunan yang signifikan menjadi 70,7% dan termasuk ke dalam kategori kurang baik. Permasalahan yang telah dijelaskan di atas, diasumsikan disebabkan oleh adanya tuntutan perusahaan dikarenakan beberapa faktor seperti kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* karyawan yang terganggu, sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja karyawan. Pada kenyataannya, kinerja karyawan yang telah dinilai berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan sebelumnya menunjukkan apabila dalam 3 tahun terakhir, kinerja karyawan mengalami penurunan yang signifikan, yang mana pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja perusahaan.

Kerangka Teori

Teori Atribusi

Teori atribusi memberikan penjelasan proses bagaimana menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang (Gibson et al., 1994). Teori ini diarahkan untuk mengembangkan penjelasan dari cara-cara kita menilai orang secara berlainan, tergantung makna apa yang kita hubungkan (atribusikan) ke suatu perilaku tertentu (Kelley et al., 1990). Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal, yang nantinya akan terlihat pengaruhnya terhadap perilaku individu (Gibson et al., 1994).

Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai sesuatu yang dijadikan pengganti atas kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2009). Kemudian, didefinisikan pula kompensasi sebagai sebuah imbalan atau penghargaan yang diberikan perusahaan, yang dapat dirasakan dalam bentuk materiil maupun non materiil serta diberikan dalam porsi layak dan adil kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap upaya perusahaan mencapai tujuannya (Marwansyah, 2016). Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tentunya membutuhkan timbal balik yang sepadan dan adil, misalnya dalam bentuk kompensasi. Sistem kompensasi yang baik dapat berpengaruh besar pada semangat, motivasi, dan kinerja karyawan.

Work Life Balance

Work life balance adalah sejauh mana seseorang merasa puas untuk memenuhi semua peran dan tanggung jawabnya baik di dalam maupun di luar tempat kerja (McDonald dan Bradley, 2005). *Work-life balance* juga dapat dikatakan sebagai kapasitas seorang individu dalam mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan kebutuhan pribadi atau keluarganya (Schermerhorn, 2005). Sebuah gagasan yang dikenal sebagai "keseimbangan kehidupan kerja" mengacu pada penetapan prioritas yang tepat antara "pekerjaan" (yang mencakup karier dan ambisi) pada satu sisi dan "kehidupan", yang mencakup waktu luang, keluarga, pertumbuhan spiritual, dan kebahagiaan di sisi lainnya (Singh dan Khan, 2011).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menunjukkan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka, apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan (Handoko, 2012). Kepuasan kerja merupakan hasil dari respon emosional karyawan, baik positif maupun negatif terhadap situasi atau kondisi kerja yang ditentukan melalui seberapa baik hasil yang dapat dicapai karyawan, apakah hasil itu memenuhi atau melampaui harapannya (Luthans, 2006). Didefinisikan pula kepuasan kerja sebagai sikap yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka emban, dimana hal yang dirasakan adalah seberapa besar ganjaran yang diterima dibandingkan dengan seberapa besar yang harusnya ia terima (Robbins & Judge, 2015). Puas atau tidak puasnya karyawan dalam perusahaan dapat dilihat dari bagaimana respon yang diberikan oleh karyawan tersebut.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seorang karyawan dalam pekerjaan mereka saat mereka dapat memenuhi kriteria suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2015). Selain itu, didefinisikan pula bahwa kinerja adalah tugas yang dapat diselesaikan oleh satu orang atau kelompok orang dalam organisasi, yang dikerjakan sesuai tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Arifin & et. al., 2018). Kinerja organisasi akan meningkat jika karyawan memiliki kinerja yang baik. Kinerja juga dilihat sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Kinerja merupakan jenis program kepemimpinan organisasi yang dirancang untuk mengarahkan dan mengelola prestasi karyawan.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara terhadap adanya rumusan masalah (Sugiyono, 2014). Untuk melanjutkan analisis permasalahan yang telah ditentukan dan dikemukakan, perlu terlebih dahulu merumuskan hipotesis untuk kemudian diuji kebenarannya berdasarkan fakta-fakta dan data aktual di lapangan. Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah:

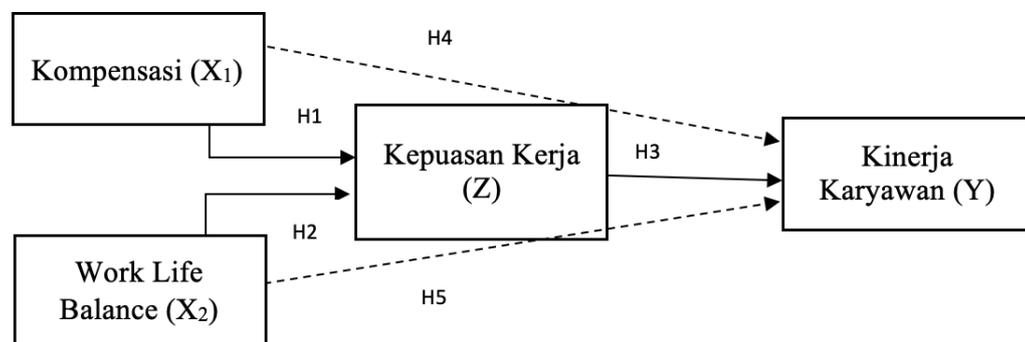
H1: Diduga kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Diduga *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Diduga *kompensasi* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H5: Diduga *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Gambar 1. Model Hipotesis Penelitian

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori atau *explanatory research*, dikarenakan penelitian ini dilatarbelakangi oleh tujuan awal penelitian untuk menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel penelitian, dimana kompensasi sebagai variabel X1, *work life balance* sebagai variabel X2, kepuasan kerja sebagai variabel Z, dan kinerja karyawan sebagai variabel Y. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang yang berjumlah 148 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan melalui *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*, diperoleh sampel sebanyak 108 karyawan. Analisis data dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi, analisis regresi linier sederhana dan berganda, uji signifikansi, dan uji Sobel. Instrumen analisis menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistic 25.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa kompensasi dan *work life balance* merupakan faktor yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hampir seluruh responden mengategorikan variabel kompensasi pada kategori sangat baik. Hasil uji korelasi 0,675 menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja yang tergolong kuat dan bernilai positif. Uji koefisien determinasi menunjukkan persentase sebesar 45,6%. Kemudian dari uji t yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa angka t-hitung (9,418) lebih besar dari angka t-tabel (1,659). Berdasarkan hal tersebut, disimpulkan apabila pengaruh variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Z) adalah signifikan. Hasil analisis ini sesuai seperti Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, dengan pernyataan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2019) dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap

Kepuasan Kerja Pegawai Bagian SDM & Umum PT. KAI Daerah Operasi 1 Jakarta” juga menjelaskan bahwa kompensasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh positif antara variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sehingga hipotesis 1 diterima.**

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Korelasi	Determinasi	Regresi Linier	t-hitung	Sig.	Ket.
H1	0,675	45,6%	0,688	9,418	0,000	Ha diterima
H2	0,618	38,2%	0,886	8,091	0,000	Ha diterima
H3	0,494	24,4%	0,209	5,852	0,000	Ha diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Kebanyakan responden mengategorisasikan variabel *work life balance* pada kategori baik. Berdasarkan uji korelasi yang dilakukan, terdapat hasil 0,618 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel *work life balance* terhadap kepuasan kerja bernilai positif dan tergolong kuat. Kemudian dari uji t yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa angka t-hitung (8,091) lebih besar dari angka t-tabel (1,659). Berdasarkan hal tersebut, disimpulkan bahwa pengaruh variabel *work life balance* (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) adalah signifikan. Hasil analisis ini didukung oleh penelitian Rondonuwu (2018), yang mengatakan *work life balance* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Inisiatif *work life balance* mendorong karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan tanggung jawab lainnya, seperti yang berkaitan dengan keluarga, pendidikan, hobi, perjalanan, seni, dan komitmen lainnya, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Frame dan Hartog (2003). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh positif antara variabel *work life balance* (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sehingga hipotesis 2 diterima.**

Tabel 3. Hasil Uji Mediasi

Uji Mediasi	Uji Sobel				Keterangan
	Regresi	Koefisien	Signifikansi	t-value	
Hipotesis 4	X1 – Z	0,688	0,000		Diterima
	X1 – Y	0,287	0,000		Diterima
	Z – Y	0,209	0,000	1,726	Diterima
	X1 – Z – Y	0,264	0,000		Diterima
Hipotesis 5	X2 – Z	0,886	0,000		Diterima
	X2 – Y	0,426	0,000		Diterima
	Z – Y	0,209	0,000	4,709	Diterima
	X2 – Z – Y	0,390	0,000		Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hampir seluruh responden mengategorisasikan variabel kepuasan kerja pada kategori puas. Hasil uji korelasi memberikan hasil 0,494 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang cukup kuat dan bernilai positif. Kemudian dari uji t yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa angka t-hitung (5,852) lebih besar dari angka t-tabel (1,659). Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan pengaruh variabel Z (kepuasan kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah signifikan. Hasil analisis tersebut sesuai seperti hasil penelitian Chukwuma & Obiefuna (2014) yang menyatakan kepuasan kerja adalah kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin. Penelitian yang dilakukan oleh Robinson dan Corners (2000) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan output dan kinerja di tempat kerja,

menurunkan *turnover* dan ketidakhadiran, serta menumbuhkan sikap yang kondusif untuk kinerja karyawan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sehingga hipotesis 3 diterima.**

Kemudian, uji mediasi yang dilakukan memberikan hasil yaitu terdapat pengaruh intervening sebagian (*partial mediation*) variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan karena angka t -value (1.726) > t -hitung (1.659). Variabel kompensasi mampu memengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Hasil analisis ini didukung oleh penelitian di mana tujuan pemberian kompensasi adalah munculnya kepuasan kerja yang kemudian dapat berpengaruh pada kinerja karyawan (Hasibuan, 2007). Timbulnya perasaan puas dari pemberian kompensasi tersebut akan memberikan dorongan atau motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Pendapat lain mengenai hipotesis ini yaitu kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi mengapa orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lain (Mathis dan Jackson, 2008). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh positif antara variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sehingga hipotesis 4 diterima.**

Kemudian, uji mediasi yang dilakukan memberikan hasil yaitu terdapat pengaruh intervening sebagian (*partial mediation*) variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan karena angka t -value (1.726) > t -hitung (1.659). Variabel kompensasi mampu memengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Hasil analisis ini didukung oleh penelitian di mana tujuan pemberian kompensasi adalah munculnya kepuasan kerja yang kemudian dapat berpengaruh pada kinerja karyawan (Hasibuan, 2007). Timbulnya perasaan puas dari pemberian kompensasi tersebut akan memberikan dorongan atau motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Pendapat lain mengenai hipotesis ini yaitu kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi mengapa orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lain (Mathis dan Jackson, 2008). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh positif antara variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sehingga hipotesis 4 diterima.**

Uji mediasi selanjutnya menunjukkan hasil yaitu ada pengaruh intervening sebagian (*partial mediation*) variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan karena angka t -value (4.709) > t -hitung (1.659). Variabel *work life balance* mampu memengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja mempunyai peran memediasi pengaruh antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan (Widjaja, 2018). Kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan dapat dikatakan baik ketika mempunyai keseimbangan peran antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan diimbangi dengan karyawan yang merasa puas bekerja di suatu perusahaan, yang nantinya dapat menyebabkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut meningkat. Kepuasan yang dirasakan karyawan disebabkan oleh salah satu hal seperti mendapatkan sarana dan prasarana yang memadai pekerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien dan tetap memiliki waktu untuk hal pribadi. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh positif antara variabel *work life balance* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang sehingga hipotesis 5 diterima.**

Kesimpulan dan Saran

Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Kompensasi merupakan faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Dengan kata lain, semakin baik gaji, upah, insentif, maupun kompensasi tidak langsung yang diberikan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan seperti pada pemberian jumlah gaji pokok serta insentif/bonus.

Terdapat pengaruh positif antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. *Work life balance* merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Dengan kata lain, semakin baik keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan yang diterapkan perusahaan untuk karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan perusahaan seperti memastikan karyawan bisa mendapatkan keterlibatan dan *quality time* yang cukup dengan keluarga atau teman-teman serta dapat terlibat pekerjaan sesuai keinginan.

Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Kepuasan kerja merupakan faktor memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Dengan kata lain, semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya sendiri, gaji, kesempatan promosi, rekan kerja, dan pengawasan dari penyelia, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki perusahaan seperti meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan, kesempatan untuk promosi dan kemajuan karir yang masih terbatas, dasar yang digunakan untuk promosi belum sesuai harapan karyawan, dan atasan yang jarang membantu memberikan solusi jika karyawan memiliki permasalahan dalam pekerjaan.

Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Pengujian mediasi atau sobel memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh intervening sebagian variabel kepuasan kerja sebagai penghubung dalam hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan apabila variabel kompensasi mampu memengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator.

Terdapat pengaruh positif *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Pengujian mediasi atau sobel memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh intervening penuh variabel kepuasan kerja sebagai penghubung dalam hubungan variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan apabila variabel *work life balance* mampu memengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator.

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang dijelaskan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti. Peneliti memberikan saran kepada PT. KAI (Persero) agar dapat mempertimbangkan mengenai penyesuaian kembali pemberian kompensasi kepada karyawan agar persepsi karyawan terkait gaji yang belum bisa memenuhi harapan dan juga kebutuhan ekonomi dapat terselesaikan.

Perusahaan dapat menyebarkan angket kepada karyawannya mengenai kompensasi, sehingga manajemen bisa mendapatkan data yang realistis dan efektif serta dapat mengetahui apa yang sebenarnya karyawan butuhkan. Hal tersebut dimaksudkan agar karyawan dapat termotivasi kembali untuk memberikan kontribusi dan kinerja terbaiknya guna kemajuan perusahaan.

Terkait aspek *work life balance* yang belum tercapai, yaitu perusahaan hendaknya lebih memerhatikan, mengidentifikasi, dan mempromosikan praktik-praktik *work life balance* seperti memberikan waktu luang untuk karyawan agar mendapatkan keterlibatan dan *quality time* yang cukup dengan keluarga atau teman-temannya, serta pembagian kerja yang lebih sesuai kemampuan dan pengetahuan agar karyawan merasa puas atas keterlibatannya terhadap pekerjaan yang sesuai keinginan.

Terkait kepuasan kerja karyawan yang belum tercapai, yaitu perusahaan hendaknya memberikan program pelatihan terbaik agar karyawan merasa puas dengan keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan. Selain itu, evaluasi pada bagian kesempatan untuk memajukan karir karyawan yaitu perusahaan hendaknya dapat menyesuaikan dan merancang kembali dasar-dasar yang digunakan untuk promosi, tidak hanya untuk karyawan usia tua/senior dan memiliki masa kerja paling lama saja namun cakupan dasar untuk promosi dapat lebih diperluas lagi untuk karyawan yang berusia muda atau memiliki masa kerja yang belum begitu lama. Dengan kata lain, dasar untuk promosi dapat dilihat dari kinerja atau prestasi kerja yang sudah dicapai oleh karyawan.

Daftar Referensi

- Arifin, Z. R. (2018). The Effect of Organizational Commitment and Integrity on Employee Performance through Motivation PT. Parsarian. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 23-32.
- Chukwuma, E. &. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 2, No. 7.
- Corners, R. a. (2000). *Manajemen. Edisi 7*. Jakarta: PT. Indeks Group Gramedia.
- Gibson, J. L. (1994). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behaviour Tenth Edition*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mangkunegara, A. &. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Cetakan Keempat*. Bandung: CV Alfabeta.
- Mathis, R. L. (2008). *Human Resource Management Twelfth Edition*. USA: Thomson South-Western.
- McDonald, Paula, Brown, Kerry, & Bradley, Lisa. (2005). *Explanation For the Provision Utilization Gap in Work Family Policy*. *Woman in Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 37-55.
- Mendis, M. D. (2017). The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to Telecommunication industry in Sri Lanka: A Mediation Model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 72-100.
- Rivai, V. &. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, P. S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rondonuwu, d. (2018). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 7 No. 2.

Schermerhorn, J. D. (2005). *Organizational Behaviour*. New York: John Willey and Son Inc.

Singh, P. &. (2011). Work Life Balance: A Tool for Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 188-206.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.