



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 1 No. 1 (2022) pp: 293-301

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interveningnya: Literature Review

Irma Suriyani Sinaga<sup>1</sup>, Ruth Ansella Thalita Hulu<sup>2</sup>, Donalson Silalahi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Katolik Santo Thomas Medan,

<sup>2</sup><sup>3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Katolik Santo Thomas Medan,

<sup>1</sup>suriyaniirma113@gmail.com, <sup>2</sup>ruthansella21@gmail.com, <sup>3</sup>donalson\_silalahi@yahoo.co.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening melalui pendekatan systematic literature review. Berdasarkan studi literatur dari jurnal bereputasi lima tahun terakhir, ditemukan bahwa ketiga variabel bebas tersebut memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif mendorong perasaan dihargai dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sementara itu, work-life balance yang baik meningkatkan kesejahteraan psikologis, mengurangi stres, dan memperkuat loyalitas serta produktivitas kerja. Kepuasan kerja muncul sebagai variabel kunci yang menjembatani ketiga faktor tersebut dengan kinerja karyawan, memperkuat pentingnya perhatian organisasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kesejahteraan karyawan. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan dalam konteks organisasi publik maupun swasta.

*Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Literature Review.*

### 1. Latar Belakang

#### 1). Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah peran penting untuk organisasi. Sumber daya yang ada tidak akan memberikan hasil yang layak apabila tidak didukung dengan SDM yang memiliki kinerja yang optimal. Masalah yang akan dilalui perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya adalah bagaimana cara untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja karyawan mereka. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Oleh sebab itulah, setiap unit kerja dalam organisasi harus dievaluasi pekerjaannya, agar kinerja sumber daya manusia dalam organisasi tersebut dapat dinilai secara adil dan objektif. Setiap organisasi akan berusaha meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai (Pokhrel, 2024). Kinerja adalah suatu perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Ardita Dewi & Listyorini, 2022).

Kinerja karyawan yang baik akan berkontribusi kepada kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Suhairi et al., 2023). Kinerja Karyawan ialah apa yang memberi pengaruh sebanyak mereka memberi kontribusi pada organisasi. Kinerja organisasi akan mengalami peningkatan bila individu itu sendiri mempunyai kinerja yang baik. Kinerja juga dipandang sebagai kualitas serta kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan saat melakukan tugas sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan jenis program kepemimpinan organisasi yang dirancang untuk mengarahkan dan mengelola prestasi karyawan (Ardita Dewi & Listyorini, 2022).

---

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveningnya: Literature Review

Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja pada kinerja karyawan secara signifikan dimediasi oleh kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan oleh beberapa penelitian. Gaya kepemimpinan yang efektif, terutama kepemimpinan transformasional, meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan (Sari & Rokhmi Fuadati, 2022). Kompensasi juga memainkan peran penting; sementara secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, dampaknya terhadap kinerja lebih bernuansa, menjadi signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan pekerjaan (Siagian & Wasiman, 2023). Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, meskipun efek langsungnya pada kinerja kurang jelas dibandingkan dengan kompensasi (Aditya & Deviastri, 2024). Secara kolektif, faktor-faktor ini menggarisbawahi pentingnya lingkungan organisasi yang mendukung yang memprioritaskan efektivitas kepemimpinan, kompensasi yang adil, dan keseimbangan kehidupan kerja untuk mengoptimalkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan moral, loyalitas, dan kinerja karyawan dengan menumbuhkan visi bersama dan memberdayakan individu, sebagaimana dibuktikan oleh korelasi positifnya dengan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Duțu & Butuceșcu, 2019). Gaya kepemimpinan ini mendorong pemberdayaan psikologis, yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan, sehingga mempromosikan tenaga kerja yang termotivasi (Duțu & Butuceșcu, 2019). Selain itu, kompensasi yang adil sangat penting untuk mempertahankan motivasi dan produktivitas, melengkapi efek kepemimpinan transformasional (Mahyadi & Safrizal, 2023). Dalam lanskap sosial-budaya kontemporer, keseimbangan kehidupan kerja muncul sebagai faktor vital untuk kesehatan mental dan produktivitas berkelanjutan, yang selanjutnya mempengaruhi kepuasan kerja, yang berfungsi sebagai hubungan psikologis antara kondisi kerja dan hasil pekerjaan (Reza & Yuliasri, 2024). Secara kolektif, elemen-elemen ini berinteraksi untuk membentuk kerangka kerja komprehensif untuk memahami kepuasan dan kinerja karyawan dalam organisasi modern.

Tinjauan literatur sistematis dari studi empiris dari lima tahun terakhir mengungkapkan interaksi yang kompleks antara gaya kepemimpinan, kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervensi penting. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara positif mempengaruhi kinerja karyawan (Sari & Rokhmi Fuadati, 2022). Selain itu, faktor-faktor seperti lingkungan kerja dan komitmen karyawan sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja dan hasil kinerja (Dinda P, 2024). Temuan menunjukkan bahwa organisasi harus memprioritaskan pengembangan kepemimpinan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung untuk menumbuhkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Megawati et al., 2022). Tinjauan ini menyoroti perlunya eksplorasi lebih lanjut dari hubungan ini untuk mengatasi kesenjangan penelitian yang ada dan menyelaraskan temuan yang tidak konsisten, sehingga memberikan landasan teoritis yang kuat untuk studi masa depan (Dinda P, 2024).

Oleh karena itu, tujuan utama dari kajian ini adalah untuk memetakan perkembangan literatur terkait pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap perumusan strategi manajerial dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan dalam konteks organisasi sektor publik maupun swasta.

## 2). Tinjauan Pustaka

### 1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah konsep multifaset yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu sejalan dengan tanggung jawab yang ditugaskan. Menurut Mangkunegara (2011) dan Hasibuan (2009), kinerja mencerminkan hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan komitmen mereka. Hal ini lebih lanjut didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti motivasi, pengembangan karir, dan disiplin kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam studi yang dilakukan di berbagai organisasi (Charli et al., 2022). Indikator kinerja, termasuk kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu, berfungsi sebagai metrik penting untuk mengevaluasi efektivitas di tempat kerja (Septifani et al., 2020). Selain itu, interaksi antara faktor psikologis dan kondisi kerja telah disorot sebagai penting dalam memahami dinamika kinerja, terutama dalam konteks khusus seperti militer (Abeyasinghe et al., 2023). Secara keseluruhan, penilaian komprehensif kinerja karyawan memerlukan pertimbangan kemampuan individu dan sistem pendukung organisasi.

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional multifaset yang mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima, seperti yang disorot oleh berbagai sarjana. Mangkunegara (2011) dan Handoko (2002) menekankan bahwa kepuasan kerja mencakup respons emosional positif dan negatif terhadap kondisi kerja, sementara Hasibuan (2009) menghubungkannya dengan etos kerja dan kinerja. Indikator kepuasan kerja meliputi gaji, sifat pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, peluang promosi, dan lingkungan kerja (Junaidi, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi (Junaidi, 2022). Selain itu, kepuasan kerja sangat penting untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial, berkontribusi pada kepuasan hidup secara keseluruhan dan keterlibatan karyawan (Zhu, 2012). Dengan demikian, memahami dan meningkatkan kepuasan kerja sangat penting untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif.

## 3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi akan sangat bermanfaat dalam menyelesaikan masalah, terutama yang melibatkan karyawan atau bawahan. Seorang pemimpin yang kompeten harus menyesuaikan gayanya dengan tuntutan, keadaan, dan lingkungan. Untuk memengaruhi, mengendalikan, dan mengubah perilaku seseorang agar sesuai dengan instruksi pemimpin, gaya kepemimpinan sangatlah penting. Istilah "pemimpin" dan "kepemimpinan" merupakan dasar dari gaya kepemimpinan. Nawawi dan Hadari (1995) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dan istilah pemimpin sebagai pribadi. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kapasitas atau kecerdasan untuk memotivasi sekelompok individu (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Hopwood dalam Ikhsan dan Ishak (2005), terdapat dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada laba dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada anggaran. Pemimpin yang berorientasi pada anggaran akan menilai stafnya berdasarkan seberapa baik tujuan jangka pendek tercapai. Sebaliknya, CEO yang berorientasi pada laba tidak terlalu menekankan pada kepatuhan yang ketat terhadap anggaran yang berlaku dan lebih menekankan pada kinerja jangka panjang. Berdasarkan beberapa definisi yang diberikan di atas, gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pendekatan atau strategi yang mereka gunakan untuk bertindak dan berperilaku sedemikian rupa sehingga mendorong pengikut mereka untuk mengikuti arahan atau arahan mereka guna mencapai tujuan tertentu. Pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan atau gaya mereka dengan pengikut yang mereka pimpin.

## 4. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengacu pada segala bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas organisasi, menurut Ivancevich (1995). Menurut Aritonang (2005: 2), kompensasi adalah setiap pendapatan dalam bentuk uang tunai atau barang yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Karyawan menukarkan tenaganya untuk menerima insentif finansial atau nonfinansial. Produktivitas, kemauan dan kemampuan membayar, penawaran dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan, serta undang-undang dan peraturan semuanya berdampak pada remunerasi. Berdasarkan penjelasan para ahli dan uraian tentang kompensasi di atas, dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pekerja sebagai imbalan atas jerih payah, kontribusi, dan komitmennya terhadap perusahaan atau organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat berupa pendapatan material maupun non material.

## 5. Work-Life Balance

Work-life balance adalah kondisi di mana seorang karyawan mampu menyeimbangkan secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini penting untuk menjaga kesehatan mental, menurunkan tingkat stres, dan meningkatkan kepuasan serta kinerja kerja karyawan (Zailani & Artanto, 2024). Konsep work-life balance merujuk pada tingkat sejauh mana individu dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis (Lee et al., 2022). Berakar pada pendekatan Role Theory yang menyatakan bahwa setiap individu menjalankan berbagai peran dan keberhasilan dalam mengelola tuntutan antarperan tersebut menentukan kesejahteraan psikologis dan performa individu (Thrasher et al., 2022). Dalam konteks WLB, teori ini menjadi sangat relevan karena kerja dan peran kehidupan pribadi bersifat saling bertentangan atau kompetitif. Role Theory juga menyiratkan adanya keterbatasan sumber daya waktu, energi, dan perhatian, yang jika tidak dikelola dengan baik akan memicu konflik antar peran (role conflict) dan

berdampak negatif terhadap kesejahteraan maupun kinerja. Dengan demikian, work-life balance menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan kinerja karyawan.

### 3). Kerangka Berpikir

#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan adalah teknik di mana seorang pemimpin dapat memengaruhi dan membimbing tujuan individu secara tepat untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang kompeten dan sukses dapat menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan menyenangkan bagi para karyawannya. Gaya kepemimpinan terbaik, menurut Rivai dan Mulyadi (2011), adalah gaya kepemimpinan yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan situasi apa pun dan mengoptimalkan hasil, kepuasan kerja, dan pertumbuhan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik di perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seorang karyawan berharap bahwa tempat kerjanya, pekerjaan yang dilakukannya, dan sikap manajemen atau atasan yang lebih tinggi akan bersikap positif dan ramah kepadanya.

#### b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan suatu pemberian dari perusahaan kepada karyawan, baik dalam bentuk materiil maupun non materiil sebagai balasan atas jasa yang telah dilakukan karyawan kepada perusahaan. Kadarisman (2012) menyatakan bahwa gaji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan perilaku karyawan. Untuk memacu karyawan agar bekerja lebih giat, lebih tekun, disiplin, dan meningkatkan kompetensinya guna mencapai sasaran perusahaan, kompensasi berguna untuk menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan lama yang berkualifikasi. Agar pekerja merasa bahwa usaha mereka dihargai, organisasi dan bisnis harus memberikan penghargaan kepada mereka yang telah menyumbangkan waktu, tenaga, keterampilan, dan kemampuan mereka. Tingkat kepuasan kerja seorang karyawan akan meningkat seiring dengan banyaknya karakteristik yang sesuai dengan preferensinya. Sistem kompensasi yang adil adalah sistem yang efektif. Jumlah, mutu, dan keuntungan layanan yang diberikan karyawan kepada perusahaan harus diperhitungkan saat menentukan kompensasi. Agar karyawan merasa puas, mereka akan percaya bahwa usaha mereka saat bekerja untuk perusahaan dihargai dan diberi kompensasi yang sesuai.

#### c. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Menurut teori kebutuhan Maslow, pemenuhan kebutuhan dasar seperti keamanan dan keseimbangan kehidupan pribadi merupakan prasyarat penting sebelum karyawan dapat mencapai kepuasan kerja dan aktualisasi diri di tempat kerja (Maslow, 1943). Dengan adanya work-life balance yang baik, karyawan dapat mengurangi stres dan kelelahan kerja, sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Greenhaus & Allen, 2011). Work-life balance yang baik memungkinkan karyawan mengelola waktu dan energi secara optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis. Kondisi ini memunculkan perasaan puas terhadap pekerjaan karena karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja (Aura & Hutahaean, 2025).

#### d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja bawahan dengan membentuk lingkungan kerja dan memotivasi karyawan. Kepemimpinan otoriter, meskipun sering dikaitkan dengan hasil negatif, dapat efektif ketika disesuaikan dengan konteks tertentu, menunjukkan bahwa pendekatan hibrida dapat meningkatkan kinerja (Pizzolitto et al., 2023). Kepemimpinan relasional, terutama selama masa bergejolak, menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif dengan menciptakan lingkungan yang mendukung yang meningkatkan komitmen karyawan dan rasa kewajiban kepada organisasi (Kim, 2022). Selain itu, lingkungan kerja yang positif sangat penting, karena tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan dan kemampuan berjuang untuk prestasi, yang sangat penting untuk produktivitas keseluruhan (Zhenjing et al., 2022). Selain itu, iklim kerja yang mempromosikan otonomi dan perilaku pro-lingkungan dapat lebih memotivasi karyawan, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan baik di dalam maupun di luar tempat kerja (Hicklenton et al., 2019). Keterlibatan kepemimpinan yang memelihara sumber daya pribadi dan tim sangat penting untuk menumbuhkan motivasi dan

mencapai efektivitas tim (Mazzetti & Schaufeli, 2022). Dengan demikian, interaksi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sangat penting dalam memaksimalkan kinerja karyawan.

e. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, berfungsi sebagai motivator penting bagi individu untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan psikologis mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang menganggap kompensasi mereka memadai lebih cenderung untuk tetap berkomitmen pada organisasi mereka dan berjuang untuk keunggulan (Ratnawati, E., Sukidjo, & Efendi, 2020). Misalnya, sebuah penelitian menemukan bahwa kompensasi, di samping produktivitas dan pengembangan karir, menyumbang 77,4% dari varians dalam kinerja karyawan, menyoroti peran kritisnya (Sarumaha, 2023). Selain itu, kompensasi finansial, termasuk bonus dan manfaat, telah terbukti meningkatkan berbagai metrik kinerja seperti kualitas kerja dan keandalan (Kusuma et al., 2015). Secara keseluruhan, sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Haryadi et al., 2016).

f. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan menumbuhkan produktivitas dan loyalitas dalam organisasi. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang mencapai keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi menunjukkan peningkatan fokus, motivasi, dan pengurangan kelelahan, yang mengarah pada peningkatan kualitas kinerja. Misalnya, Badrudin dan Darmastuti menyoroti bahwa keseimbangan kehidupan kerja berdampak positif pada kepuasan dan kinerja kerja, menyarankan bahwa perusahaan harus memprioritaskan keseimbangan ini untuk memastikan kesejahteraan karyawan dan kinerja yang optimal (Al-Zier Badrudin & Darmastuti, 2024). Studi Ananda lebih lanjut mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja, karena karyawan mengalami lebih sedikit stres dan kepuasan kerja yang lebih besar (Ananda, 2024). Soelistya menekankan peran mediasi lingkungan kerja, menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung dapat memperkuat efek positif dari keseimbangan kehidupan kerja pada kinerja (Soelistya, 2024). Dwitanti dkk. menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mengurangi stres kerja dan beban kerja, sehingga meningkatkan kinerja, terutama di lingkungan bertekanan tinggi seperti PT. Bank Negara Indonesia (Dwitanti et al., 2023). Penelitian Ofori dan Kaur menggarisbawahi implikasi yang lebih luas dari keseimbangan kehidupan kerja, menghubungkannya dengan kepuasan kerja, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas keseluruhan, dan menganjurkan peningkatan praktik di seluruh industri (Alex & Kaur, 2023). Secara kolektif, studi ini menegaskan bahwa membina keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi.

g. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sinar dan Robinson (2023) dilihat dari koefisien regresinya diketahui bahwa thitung untuk variabel kepuasan adalah 3.278 dengan nilai signifikasinya  $0,002 < 0,05$  dengan demikian Hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan kepuasan kerja dalam bentuk gaji, rekan kerja, atasan, pekerjaan, lingkungan kerja, kesempatan promosi, contingen reward dan komunikasi.” menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaji dan kondisi kerja. Salah satu indikasi keberhasilan pengelolaan tenaga kerja dan sumber daya manusia adalah peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan sukses tanpa merasa terlalu banyak bekerja atau tertekan. Pekerjaan menjadi menyenangkan. Karyawan akan berusaha memberikan kinerja terbaik, meningkatkan kinerja, dan berprestasi jika mereka puas dengan lingkungan kerja, sikap atasan, struktur gaji perusahaan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

h. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening

Gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh berbagai penelitian. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti pendekatan transformasional dan transaksional, meningkatkan kepuasan kerja dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan hubungan yang kuat antara karyawan dan manajemen (Mittal, 2023). Gaya ini tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga

menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan organisasi, yang mengarah pada peningkatan hasil kinerja (Sari & Rokhmi Fuadati, 2022). Misalnya, pemimpin transformasional menginspirasi karyawan untuk melebihi harapan, sementara pemimpin transaksional memberikan tujuan dan penghargaan yang jelas, yang keduanya berkontribusi pada kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi (Mittal, 2023). Selain itu, kehadiran kepemimpinan yang mendukung dapat mengurangi kesenjangan sosial dalam organisasi, menciptakan suasana nyaman yang meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan (Tewari et al., 2019). Dengan demikian, interaksi antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi.

i. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening

Kompensasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja di berbagai organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, dengan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi menyumbang sekitar 52,3% dari kepuasan kerja dalam beberapa konteks (Rahayu & Pramularso, 2019). Kompensasi finansial, termasuk gaji dan bonus, di samping imbalan non-finansial seperti promosi dan pengakuan, memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dan menumbuhkan loyalitas kepada organisasi (Nugraha & Tjahjawati, 2017). Selain itu, efek gabungan kompensasi dan motivasi pada kepuasan kerja dapat mencapai hingga 60,1%, menggarisbawahi sifat multifaset kepuasan karyawan dan dinamika kinerja (Hardiyana & Fasha Nurhadian, 2016). Dengan demikian, strategi kompensasi yang efektif sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

j. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening

Work Life Balance (WLB) berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan karyawan merasa lebih dihargai, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan produktivitas. Penelitian Haar et al. (2014) menunjukkan bahwa WLB secara positif memengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada kinerja. Hal ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor organisasi dan output kinerja. Dengan demikian, kebijakan organisasi yang mendukung WLB dapat menciptakan karyawan yang puas dan berkinerja tinggi.

#### 4). Hipotesis

Dari kajian teori dan dari hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- b. Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- c. Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work life balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode literature review sistematis, yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan empiris dan konseptual dari studi-studi sebelumnya yang relevan dengan topik pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance terhadap kinerja organisasi. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap kinerja organisasi dari perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM). Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan melalui database bereputasi seperti Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi: Kepemimpinan, kompensasi, work life balance, kepuasan kerja, kinerja karyawan/

Kriteria inklusi yang diterapkan adalah:

1. Artikel yang berfokus pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

2. Studi yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional bereputasi.
3. Penelitian berbasis kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed-methods* yang relevan secara teoritis dan empiris.

Seluruh artikel yang diperoleh diseleksi berdasarkan relevansi dan kredibilitas sumber, kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel, kesenjangan penelitian, serta arah temuan yang konsisten maupun kontradiktif.

### 3. Hasil dan Diskusi

Hasil dari tinjauan literatur menunjukkan bahwa ketiga variabel utama gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional secara khusus dinilai efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, membangun relasi yang kuat antara pemimpin dan bawahan, serta mendorong motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan cenderung meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan produktivitas (Santosa et al., 2025; Sari & Rokhmi Fuadati, 2022). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kaku atau otoriter dapat menurunkan kepuasan dan semangat kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan partisipatif penting untuk diterapkan guna meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

#### 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang menerima imbalan finansial dan non-finansial secara adil dan kompetitif akan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Studi menunjukkan bahwa kompensasi yang efektif berkontribusi terhadap loyalitas karyawan dan mendorong peningkatan performa kerja (Sahrir Abror, 2022). Ketika kompensasi dinilai setimpal dengan beban kerja dan kontribusi, karyawan akan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat memicu ketidaknyamanan kerja dan menurunkan performa. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja dapat memperkuat kepuasan kerja dan hasil akhirnya adalah peningkatan kinerja karyawan.

#### 3. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan

Work-life balance (WLB) semakin relevan dalam konteks organisasi modern, khususnya bagi generasi kerja yang menghargai keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal. Hasil literatur menunjukkan bahwa WLB secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dengan menurunkan stres, kelelahan, dan meningkatkan kesejahteraan psikologis (Aura & Hutahaean, 2025; Haar et al., 2014). Karyawan yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi merasa lebih dihargai dan termotivasi. Meskipun pengaruh langsung WLB terhadap kinerja kadang kurang jelas, peran kepuasan kerja sebagai mediator membuat efek tidak langsung WLB terhadap kinerja menjadi signifikan. Organisasi yang menyediakan jam kerja fleksibel, kebijakan cuti yang memadai, dan perhatian terhadap kesehatan mental karyawan menunjukkan peningkatan produktivitas dan loyalitas kerja.

#### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Work-Life Balance secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance—secara kolektif membentuk fondasi penting dalam membangun kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Gaya kepemimpinan yang mendukung, sistem kompensasi yang adil, dan keseimbangan kehidupan kerja yang terjaga berkontribusi terhadap kondisi psikologis dan emosional karyawan yang positif. Kepuasan kerja dalam hal ini berperan sebagai jembatan yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan output individu. Dalam berbagai studi yang dikaji (Mittal, 2023; Ritonga & Robinson Sipahutar, 2023), ditemukan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung lebih terlibat, lebih fokus, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kombinasi dari ketiga faktor manajerial ini menghasilkan sinergi yang mampu menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil tinjauan literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi dari kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif, khususnya gaya transformasional, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja menjadi pendorong penting bagi motivasi dan loyalitas karyawan. Sementara itu, work-life balance berkontribusi besar terhadap kesejahteraan psikologis, yang kemudian berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas. Kepuasan kerja menjadi variabel antara yang sangat menentukan hubungan antara ketiga faktor utama dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya—baik dari segi hubungan sosial, penghargaan, maupun fleksibilitas kerja—maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan secara optimal harus secara simultan mengembangkan kepemimpinan yang adaptif, memberikan sistem kompensasi yang kompetitif, serta menciptakan kebijakan work-life balance yang inklusif. Strategi ini akan memperkuat komitmen karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

#### Referensi

1. Abeysinghe, R., Iddagoda, A., Dissanayake, H., & Wickramaratne, W. P. R. (2023). Employee Job Performance Studies in the Military Context: A Bibliometric Analysis. *Labor et Educatio*, 10(10), 137–150. <https://doi.org/10.4467/25439561le.22.011.17537>
2. Aditya, D. J. D., & Deviasri, L. (2024). Influence Work Life Balance and Compensation on Employee Performance with Satisfaction Work as a Mediating. *Human Capital and Organizations*, 1(2), 88–100. <https://doi.org/10.58777/hco.v1i2.224>
3. Al-Zier Badrudin, K. R., & Darmastuti, I. (2024). Peran-Keseimbangan-Kehidupan-Kerja-Dan-Lingkungan-Kerja. 2, 211–223.
4. Alex, O. J., & Kaur, J. (2023). A Study on the Work Life Balance of the Employees. *Shanlax International Journal of Management*, 11(1), 61–65. <https://doi.org/10.34293/management.v11i1.6230>
5. Ananda, A. (2024). The Influence of Flexible Work on Work-Life Balance and Employee Performance in Human Resource Management. *Devotion : Journal of Research and Community Service*, 5(2), 335–340. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i2.689>
6. Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2025). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. 2(4), 98–107.
7. Charli, C. O., Sopali, M. F., & Zurwanty, R. H. (2022). Evaluasi Kinerja Karyawan Berdasarkan Career Development, Kemampuan Kerja dan Loyalitas Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 1095. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.681>
8. Dinda P, A. (2024). Job Satisfaction in the Workplace Systematic Literature Review (SLR). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(6), 2014–2021. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i6.1135>
9. Duşu, R., & Butuceşcu, A. (2019). On the link between transformational leadership and employees' work engagement: The role of psychological empowerment. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 76–87. <https://doi.org/10.24837/pru.v17i2.291>
10. Dwitanti, E., Murwani, F. D., & Siswanto, E. (2023). the Effect of Work-Life Balance on Employee Performance Through Work Stress and Workload. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 569–586. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.211>
11. Hardiyana, A., & Fasha Nurhadian, A. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan. *Bisnis & Entrepreneurship*, 10(2), 104–118.
12. Haryadi, Rahmanita, F., Sutarmin, & Jatmiko, D. P. (2016). The impact of design components and job satisfaction on employee performance. *International Business Management*, 10(20), 4907–4916. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
13. Hicklenton, C., Hine, D. W., & Loi, N. M. (2019). Can work climate foster pro-environmental behavior inside and outside of the workplace? *PLoS ONE*, 14(10), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223774>
14. Junaidi, J. (2022). Employee Performance Model Through Job Satisfaction: Work Environment Analysis (a Study of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(4), 608–619. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i4.1250>
15. Kim, K. (2022). Supervisor Leadership and Subordinates' Innovative Work Behaviors: Creating a Relational Context for Organizational Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063230>
16. Kusuma, Y. B., S. B. S., & Musadieg, M. Al. (2015). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia di Lawang, Malang). 9(1), 43–56. <https://doi.org/10.21776/UB.PROFIT.2015.009.01.5>
17. Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su141912557>

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.1923>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

---

18. Mahyadi, & Safrizal, H. B. A. (2023). Gaya kepemimpinan Transformasi terhadap kinerja Karyawan: A Literatur Review. *Public Service and Governance Journal*, 4(1), 66–76. <https://doi.org/10.56444/psgj.v4i1.799>
19. Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS ONE*, 17(6 June), 1–25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
20. Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01–14. <https://doi.org/10.52970/grhm.v2i1.86>
21. Mittal, K. (2023). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance: An Empirical Investigation of Middle-Level Employees. *Psychology and Education*, 55(1), 452–460. <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.56>
22. Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 1(1), 287–296. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.39>
23. Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. In *Management Review Quarterly* (Vol. 73, Issue 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
24. Rahayu, G., & Pramularso, E. Y. (2019). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian SDM & Umum PT KAI Daerah Operasi 1 Jakarta. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 17(1).
25. Ratnawati, E., Sukidjo, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. 292–299.
26. Reza, M., & Yuliasari, Y. (2024). The Effect of Transformational Leadership Style, Work Environment, and Organizational Culture on Employee Loyalty of PT Sucofindo (Persero) Padang Branch. *Business and Investment Review*, 2(3), 1–13. <https://doi.org/10.61292/birev.106>
27. Ritonga, S., & Robinson Sipahutar. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT HILON MEDAN. 23(1), 89.
28. Sahrir Abror, A. H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Yogya Chicken) Sahrir. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 01(03), 98–112. [http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/58922%0Ahttp://repository.unpas.ac.id/58922/3/BAB II%2C Rev 2020.doc](http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/58922%0Ahttp://repository.unpas.ac.id/58922/3/BAB%II%2C%20Rev%2020.doc)
29. Santosa, I. S., Purwanto, E. A., Sumaryono, S., & Utomo, P. P. (2025). The role of leadership styles in shaping work engagement: Mapping multi-sectoral trends through bibliometric and systematic review. *Social Sciences and Humanities Open*, 12(July), 101757. <https://doi.org/10.1016/j.ssoho.2025.101757>
30. Sari, J., & Rokhmi Fuadati, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1(1), 39–59. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i1.5133>
31. Sarumaha, P. O. (2023). Kompensasi, Produktivitas, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(1), 825–832. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i1.5377>
32. Septifani, R., Deoranto, P., & Armanda, T. W. (2020). Employee Performance Assessment using Analytical Network Process and Rating Scale. *Jurnal Teknik Industri*, 21(1), 70–79. <https://doi.org/10.22219/jtiimm.vol21.no1.70-79>
33. Siagian, M., & Wasiman, W. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di PT Indomareo Prismaatama (Indomaret) Batam. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi (SNISTEK)*, 5(September), 527–538. <https://doi.org/10.33884/psnistek.v5i.8129>
34. Soelistya, D. (2024). Enhancing Work Life Balance for Improved Employee Performance: The Mediating Role of Workplace Environment. *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia - e-ISSN 3026-4499*, 2(2017), 21–35. <https://doi.org/10.47747/snfmi.v2i1.2293>
35. Tewari, S., Gujarathi, R., & Madulety, K. (2019). Leadership Styles and Productivity. *Asian Social Science*, 15(4), 115. <https://doi.org/10.5539/ass.v15n4p115>
36. Thrasher, G. R., Wynne, K., Baltés, B., & Bramble, R. (2022). The intersectional effect of age and gender on the work–life balance of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 683–696. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2021-0169>
37. Zailani, R., & Artanto, A. H. (2024). Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 9(1), 16–25. <https://doi.org/10.54526/jes.v9i1.193>
38. Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10(May). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
39. Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293–298. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>