

## PENGARUH KOMPENSASI, DAN *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PEGAWAI DINAS KESEHATAN PROVINSI JAWA TENGAH

*Tristiana Rijanti*<sup>1</sup>, *Agus Budi Santoso*<sup>2</sup>, *Kis Indriyaningrum*<sup>3</sup>, *Dyna Kurnia*<sup>4</sup>

Program Studi S2 Manajemen Program Pascasarjana, Program Studi S2 Manajemen Program Pascasarjana, Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank

e-mail: <sup>1</sup>tristianar@edu.unisbank.ac.id, <sup>2</sup>agusbudi@edu.unisbank.ac.id, <sup>3</sup>kisindriyaningrum@edu.unisbank.ac.id

<sup>4</sup>dinakurnia61@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of compensation and worklife balance on employee performance with organizational culture as moderating variable at the Central Java Provincial Health Office. The population in this study were all employees of the Central Java Provincial Health Office with 200 respondents. The sample technique used is purposive sampling with 90 respondents. The test in this study consisted of test instruments, namely validity and reliability tests and hypothesis testing with multiple linear regression. The results of the analysis show that: Compensation has a positive and significant effect on performance, worklife balances has a positive and significant effect on performance, and organizational culture is proven to be a moderating variable that strengthens the influence of both compensation on performance and worklife balance on performance.*

**Keywords;** *Compensation; Worklife Balance, Performance; Organizational Culture*

### **1. PENDAHULUAN**

Kinerja memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan visi dan misi yang ada, apabila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan lebih baik [1]. [2]mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sementara menurut [3] kinerja merupakan sebuah hasil dari kerja, budaya organisasi dan masih banyak lagi, sedangkan [4] menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi antara lain kualitas kerja, kepuasan kerja, kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi. [5]menjelaskan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut kerja. [6]mengemukakan bahwa terdapat dua bentuk kompensasi, yaitu financial yang merupakan upah dan gaji, dan kompensasi non financial yang merupakan tunjangan karyawan. Hasil penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja ditunjukkan antara lain oleh [7], yang menyatakan bahwa Kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian [8] menyatakan bahwa kompensasi terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. *Work-life balance* yang baik didefinisikan sebagai situasi dimana pekerja merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lain [9]. Hasil penelitian oleh [10] menyatakan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian [11] menyatakan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dalam berperilaku [12]. Salah satu ciri budaya kuat adalah telah menginternalisasi anggotanya sehingga pegawai merasa loyal [13]. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja antara lain ditunjukkan oleh studi yang dilakukan [14], [15]. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya yang dibangun organisasi akan meningkatkan kinerja pegawainya. Ouchi (1981) dalam [16] menyatakan bahwa salah satu keunggulan budaya organisasi perusahaan-perusahaan Jepang dibandingkan perusahaan Amerika adalah komitmen pada karyawan. Salah satu bentuk komitmen pada karyawan adalah pemberian kompensasi yang adil. Penelitian [17] menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Di tengah situasi pandemi covid 19, pegawai Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah dituntut untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk kinerja namun disisi yang lain dia juga harus mampu menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaan (*worklife balance*). Salah satu alat yang bisa memotivasi pegawai adalah kompensasi. Sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) pegawai Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah disamping memperoleh gaji, yang bersangkutan juga memperoleh tunjangan perbaikan penghasilan yang didasarkan

pada capaian kinerjanya. Data di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Jawa Tengah sebelum adanya covid, tahun 2019 belum optimal terutama menunjukkan cakupan ASI Eksklusif masih 60,79% dan Cakupan Neonatal komplikasi yang ditangani masih 85,20% dari target 100%. (Sumber : Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah, Tahun, 2020). Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu dan peranan dari budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai serta fenomena di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah, maka menarik untuk diteliti peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh kompensasi dan *worklife balance* terhadap kinerja di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### a. Tinjauan teori

Kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. [18]. Terdapat 5 dimensi kerjanya yaitu kuantitas, kualitas, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama oleh yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.[19]. Terdapat 7 dimensi budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan dan stabilitas.

Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.[20]. Terdapat 2 dimensi kompensasi yaitu : Financial Langsung dan Financial Tidak Langsung.

Worklife Balance.

Adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarganya[21]. Terdapat 3 dimensi yaitu : keseimbangan waktu, keterlibatan dan kepuasan.

### b. Hipotesis.

Hipotesis 1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Hipotesis 2 : Worklife Balance berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Hipotesis 3: Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.

Hipotesis 4 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Worklife Balance terhadap Kinerja.

## 3. METODE PENELITIAN.

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah sejumlah 200 responden.

**Teknik sampling** yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria : ASN, masa kerja minimal 2 tahun dan pendidikan minimal SLTA sebanyak 90 responden.

### Metode pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Penentuan skor untuk jawaban menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai 5.

### Teknik Analisis data

#### 1. Uji instrumen

Uji validitas menggunakan analisis faktor. Pertama dilihat kecukupan sampelnya dengan menghitung nilai KMO. Sampel dianggap memenuhi, apabila nilai KMO > 0,5. Selanjutnya dilihat Loading faktornya untuk menentukan valid tidaknya item dari masing-masing variabel. Item dinyatakan valid apabila loading faktornya > 0,4. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan cronbach alpha coefficient dimana kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha > 0,7 [22].

#### 2. Uji Model

a. Koefisien determinasi (Adjusted RSquare) /R<sup>2</sup> pada intinya mengukur sejauh mana ke kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu[23].

b. Uji F, untuk menguji pengaruh simultan variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Kriteria uji yang ditetapkan adalah Sig F < 0,05, artinya seluruh variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikatnya,[24].

**3. Uji Hipotesis**

a. Uji t

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikatnya [25]. Pengujian dengan melihat nilai Signya harus kurang dari 5% maka hipotesa yang diuji dapat diterima.

b. Uji Efek Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain .Kriteria moderasi antara lain dengan melakukan Uji Interaksi.[26]

Uji interaksi sering disebut dengan Moderated Regression Analysis (MRA). Merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel bebas dengan variabel moderasi). Kriteria untuk menentukan hipotesis diterima, apabila nilai sig interaksi antara variabel bebas dengan variabel moderasi kurang dari 0,05[27].

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini didominasi perempuan sebanyak 46 orang atau 46% responden, usia responden dalam penelitian ini yang terbanyak adalah 20-30 tahun sebanyak 57 responden atau 63,3%, pendidikan jenjang S1 sebanyak 41 responden atau 45,6%, dan masa kerja yang terbanyak adalah 1-5 Tahun dengan 51 responden atau 56,7%.

2. Deskripsi Variabel

Responden cenderung setuju dengan pernyataan dari setiap variabel yang diteliti berturut-turut diperoleh mean rata-rata jawaban responden : kinerja 3,99, budaya organisasi 3,95, variabel kompensasi 3,87, dan variabel *worklife balance* 3,70.

3. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga semuanya memenuhi syarat minimal kecukupan sampel, sedangkan indikator semua variabel yang diteliti, yaitu kinerja, budaya organisasi, kompensasi dan *worklife balance* memiliki nilai loading factor > 0,4 sehingga dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa kinerja, budaya organisasi, kompensasi, dan *worklife balance* mempunyai nilai *cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7, sehingga semua variabel reliabel.

3. Analisis Regresi berganda

Hasil uji Regresi disajikan pada Tabel di bawah ini.

Tabel 1  
Hasil Uji Regresi

Variabel	Koefisien Determinasi	Uji F (Anova)		Beta	Sig	Keterangan
	(Adj R <sup>2</sup> )	F	Sig.			
$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$	0,603	68.692	,000			
X1 → Y				0,435	,000	Hipotesis 1 diterima
X2 → Y				0,418	,000	Hipotesis 2 diterima
Moderasi 1 Interaksi ZX1				0,828	,000	Hipotesis 3 diterima
Moderasi 2 Interaksi ZX2				0,906	0,000	Hipotesis 4 diterima

Sumber : Data primer yang Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai beta sebesar 0, 435 dan tingkat signifikansinya 0,000< 0,05, hal ini mengandung arti bahwa semakin besar kompensasi yang diterima pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat

2. *Worklife Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai nilai beta sebesar 0,418 dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini mengandung arti bahwa semakin terdapat keseimbangan kehidupan keluarga dengan pekerjaan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
3. Budaya organisasi memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, dilihat pada nilai beta interaksi budaya organisasi dengan kompensasi sebesar 0,828 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai beta interaksi budaya organisasi dengan kompensasi menunjukkan nilai positif hal ini mengandung makna bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
4. Budaya organisasi memoderasi pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja pegawai, dilihat pada nilai beta interaksi budaya organisasi dengan *worklife balance* sebesar 0,906 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai beta interaksi budaya organisasi dengan *worklife balance* menunjukkan nilai positif hal ini mengandung makna bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja pegawai.

### Uji Model

#### a. Koefisien Determinasi.

Berdasarkan Tabel 1 diketahui nilai Adjusted R Square sebesar 0,603. Hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi dan *Worklife Balance* mampu menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 60,3% sedangkan sisanya 39,7% ( $100\% - 60,3\% = 39,7\%$ ) dijelaskan variabel lain diluar model penelitian.

#### b. Uji F

Berdasarkan Tabel 1 diketahui nilai F hitung sebesar 68.692 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , yang berarti bahwa variabel Kompensasi, dan *Worklife Balance* berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap Kinerja pegawai.

### Uji Hipotesis

#### a. Uji Hipotesis 1

##### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa variabel kompensasi mempunyai nilai beta sebesar 0,435 dengan nilai signifikannya sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 1 terbukti atau **diterima**.

#### b. Uji Hipotesis 2

##### **Pengaruh Worklife Balance terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa variabel *worklife balance* mempunyai beta sebesar 0,418 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 2 terbukti atau **diterima**.

#### c. Uji Hipotesis 3

##### **Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa nilai beta interaksi variabel budaya organisasi dengan kompensasi sebesar 0,828 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 3 terbukti atau **diterima**.

#### d. Uji Hipotesis 4

##### **Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Worklife Balance terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa nilai beta interaksi variabel budaya organisasi dengan *worklife balance* sebesar 0,906 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memoderasi pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 4 terbukti atau **diterima**.

### Pembahasan

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan semakin meningkatkan kinerja. Indikator kompensasi yang dipersepsikan bagus oleh responden adalah gaji. Hal ini dapat dipahami karena sebagian besar responden dalam usia yang masih muda yaitu antara 20 sampai 30 tahun dengan masa kerja yang relatif belum lama yaitu 1 sampai dengan 5 tahun. Dengan gaji standar ASN yang jauh di atas UMR Jawa Tengah merupakan pendorong yang baik untuk meningkatkan kinerjanya dengan harapan ketika kinerjanya bagus maka akan memperoleh insentif yang dapat menambah pendapatannya. Hal ini sejalan dengan tanggapan responden bahwa insentif merupakan salah satu faktor kompensasi yang diharapkan lebih diperhatikan oleh

organisasi. Fenomena ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Vroom dalam [28] bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, sedangkan salah satu teori motivasi menyatakan bahwa orang melakukan suatu usaha dengan harapan akan diperoleh sesuatu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian,[29], [30] menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Worklife Balance terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Worklife Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa semakin pegawai mampu menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaan maka akan semakin meningkatkan kinerja. Work-life balance berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya[31]. Fenomena masa kerja pegawai di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah yang sebagian besar relatif masih baru yaitu 1 sd 5 tahun dengan usia antara 20 sd 30 tahun, menurut [32] masih dalam tahap pemaparan dan pengembangan karir. Pada tahap ini aktivitas pegawai dipusatkan dengan pengembangan ketrampilan dan keahlian supaya dapat memberikan sumbangan kepada organisasi. Hal ini sejalan dengan tanggapan responden yang paling kuat yaitu saya bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Hasil penelitian mendukung hasil studi oleh [33] yang menunjukkan bahwa Worklife Balance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

#### **Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memoderasi positif pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa semakin baik budaya organisasi yang dikembangkan oleh institusi maka akan semakin memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawainya. Budaya Organisasi merupakan pola asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dan yang telah berjalan cukup lama untuk dipandang sah, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut,[34]. Salah satu upaya organisasi dalam menghargai pegawainya adalah kompensasi [35]. Banyak cara organisasi menghargai kontribusi pegawainya antara lain dalam bentuk gaji dan insentif. Hal ini sesuai dengan tanggapan responden yang menyatakan bahwa gaji dan insentif yang diterima yaitu tunjangan perbaikan penghasilan mendorong pegawai meningkatkan kinerjanya. Budaya organisasi yang menurut responden memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja adalah upaya organisasi untuk mendorong dan menghargai kreatifitas pegawainya serta membiasakan pekerjaan secara tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian oleh [36] bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

#### **Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Worklife Balance terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memoderasi positif pengaruh worklife balance terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa semakin baik budaya organisasi yang dikembangkan oleh institusi maka akan semakin memperkuat pengaruh worklife balance terhadap kinerja pegawainya. Temuan penelitian ini mendukung temuan Ouchi (1981) dalam [37] ) bahwa beberapa keunggulan karakteristik budaya organisasi Jepang dibandingkan budaya organisasi Amerika adalah komitmen pada karyawan dan perhatian pada manusia. Bahwa organisasi memberikan dukungan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Sebagaimana yang dijelaskan oleh [38]. Bahwa pegawai bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong kreativitas mampu memperkuat pengaruh *work life balance* terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh [39] bahwa orang dalam suasana hati yang baik cenderung lebih kreatif daripada orang dalam suasana hati buruk.

#### **4. KESIMPULAN**

1. Kompensasi merupakan faktor yang lebih dominan berpengaruh daripada *worklife balanced* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa semakin baik kompensasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
3. *Worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa semakin pegawai mampu menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaan maka akan semakin meningkatkan kinerjanya.
4. Budaya organisasi terbukti sebagai variabel yang memperkuat pengaruh baik kompensasi terhadap kinerja maupun *worklife balance* terhadap kinerja.

## 5. SARAN

Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah sebaiknya dapat melakukan perbaikan-perbaikan terhadap variabel yang diteliti untuk meningkatkan kinerja pegawainya yaitu :

1. Memperbaiki budaya organisasi karena terbukti sebagai variabel moderasi baik terhadap pengaruh kompensasi terhadap kinerja maupun pengaruh *worklife balance* terhadap kinerja, dengancara memberi ruang timbulnya persaingan yang sehat dan memberikan kewenangan kepada pegawai untuk memecahkan masalah tanpa tergantung pada orang lain.
2. Memperbaiki kompensasi non finansial yaitu dengan mengadakan acara piknik setiap akhir tahun untuk mempererat kekeluargaan dan bentuk apresiasi terhadap pegawai.
3. Meningkatkan *worklife balance* dengan cara mengurangi beban kerja pegawai supaya ada waktu istirahat yang cukup dan menyediakan waktu bagi pegawai melaksanakan aktifitas pribadinya.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Karya tulis ini saya dedikasikan untuk Program Pascasarjana Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Koesmono, Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, Yogyakarta: BPFE, 2005.
- [2] S. P. R. & T. A. Judge, Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- [3] A. P. Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [4] Ruky, Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- [5] N. Ismail, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Jakarta: PT Fajar Iterpratama Mandiri, 2013.
- [6] R. & H. J. Mathis, Human Resource Management, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- [7] E. & A. F. Leonardo, "Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kopanitia," *Jurnal Agora*, vol. 3, no. 2, 2015.
- [8] M. M. U. F. Afnita, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat," *Jurnal Analisis*, vol. 3, no. 2, 2014.
- [9] F. Moore, "Work Life Balance Contrasting Managers and Workers in an MNC," *Journal of Employee Relations*, vol. 29, 2007.
- [10] I. P. R. J. R. W. Sania, "Pengaruh Work Life Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 4, no. 3, 2016.
- [11] A. R. Sidik, "Pengaruh Kemampuan, Work Life Balance, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan BMT Permata Jawa Timur," *Yos Soedarso Economic Journal*, vol. 1, no. 1, 2019.
- [12] S. P. A. J. T. Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- [13] S. Sigit, Perilaku Organisasional, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003.
- [14] N. Arianty, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 14, no. 2, 2014.
- [15] J. R. K. N. Jufrizen, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, vol. 3, no. 1, 2020.
- [16] S. Sigit, Perilaku Organisasional, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003.
- [17] T. K. P. R. E. S. D. Rijanti, "The Role of Moderation of Organizational Culture on The Effect of Motivation and Compensation On Employee Performance (Studi on District Office The Ex Kawedanan Boja Region (Singotero, Boja, Limbangan) Kendal Regency)," in *The 3 RD International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME)*, Semarang, 2020.

- [18] A. P. Mangkunegara, manajemen Sumber Daya Perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [19] S. P. & J. T. A. Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- [20] I. Nawawi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja, Jakarta: PT. Fajar. Iterpratama Mandiri, 2013.
- [21] P. & B. L. Mc. Donald, The Case for Work Life Balance : Closing the Gap Between Policy and Practise, Sidney: Hudson Global Resource, 2020.
- [22] I. Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016.
- [23] I. Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23., Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016.
- [24] I. Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016.
- [25] I. Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016.
- [26] I. Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016.
- [27] I. Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016.
- [28] S. Sigit, Perilaku Organisasional, Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003.
- [29] M. & I. A. Nur Cahyani, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *E-Journal* .
- [30] M. S. B. Ekhsan, "Pengaruh Stress Kerja , Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan.," *Master Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, vol. 1, no. 1, 2021.
- [31] M. Frame P and Hartog, "From Rethoric to Reality, into the Swamp of Ethical Practise : Implementing Work-life Balance," *Business Ethic : A Europian Review*, vol. 12, 2003.
- [32] S. Sigit, Perilaku Organisasional, Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003.
- [33] R. Lukmiati, "Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff PT Muara Tunggal," *Jurnal Ekobis Dewantara*, vol. 3, no. 3, 2020.
- [34] E. H. Schein, The Art of Managing Human Resources, Oxford University Press, 1987.
- [35] A. H. J. R. G. B. W. P. M. Noe. Raymond, Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing, Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- [36] T. K. P. R. E. S. D. Rijanti, "The Role of Moderation of Organizational Culture on The Effect of Motivation and Compensation on Empolyee Performance (Studies on District Office The Ex Kawedanan Boja Region (Singotero, Boja, Limbangan) Kendal Regency.," in *The 3 RD International Conference on Banking, Accounting, Management and Economic (ICOBAME)*, 2020.
- [37] S. Sigit, Perilaku Organisasional, Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003.
- [38] M. Frame P and Hartog, "From Rhetoric to Reality, into the Swamp of Ethical Practise: Implementing Work-Life Balance," *Business Ethic : A Europian Review*, vol. 12, 2003.
- [39] S. P. J. T. A. Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat, 2015.