



Pengaruh Pembayaran Kompensasi, Promosi, Lingkungan Kerja, Keadilan di Tempat Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

The Effect of Compensation Payments, Promotions, Work Environment, Fairness in the Workplace and Work-Life Balance on Job Satisfaction

1)* **Silvia Nursoleha Putri Amir**, 2) **Muslim**

¹² Universitas Esa Unggul, Indonesia

Email: silviaputriamir@gmail.com, muslim.amajid@esaunggul.ac.id

*Correspondence: Silvia Nursoleha Putri Amir

DOI:

10.59141/comserva.v4i6.2550

ABSTRAK

Industri jasa ekspedisi yang berkembang pesat di Kabupaten Tangerang menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai faktor penting yang memengaruhi produktivitas dan kesuksesan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel Pembayaran Kompensasi, Promosi, Lingkungan Kerja, Keadilan ditempat kerja, dan Work life Balance terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif teknik purposive sampling, yang melibatkan penyebaran kuesioner kepada 150 karyawan berusia 20-50 tahun di perusahaan jasa ekspedisi di Kabupaten Tangerang. Data primer dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM). Temuan penelitian mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara keadilan di tempat kerja dan promosi terhadap kepuasan kerja. Namun, terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja, pembayaran kompensasi dan work life balance terhadap kepuasan kerja. Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa manajer harus memahami preferensi individu karyawan mengenai keadilan di tempat kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan kebijakan kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan. Promosi harus dilakukan secara transparan dan adil. Kebijakan fleksibel yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

Kata kunci: Keadilan ditempat kerja, Kepuasan kerja karyawan, Lingkungan Kerja, Work life Balance.

ABSTRACT

The rapidly growing expedition services industry in Tangerang Regency makes employee job satisfaction an important factor that influences the productivity and success of the company. This study aims to analyze the influence of the variables Compensation Payment, Promotion, Work Environment, Fairness in the Workplace, and Work Life Balance on employee job satisfaction. This study uses a quantitative method using purposive sampling technique, which involves distributing questionnaires to 150 employees aged 20-50 years at an expedition service company in Tangerang Regency. Primary data was analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method. The research findings indicate that there is no significant relationship between workplace justice and promotion on job satisfaction. However, there is a significant relationship between work environment, compensation payment and work life balance on job satisfaction. The findings of this study suggest that managers should understand employees' individual preferences regarding fairness in the workplace. A comfortable working environment and fair compensation policies can increase employee

satisfaction and productivity. Promotions should be conducted transparently and fairly. Promotions should be conducted transparently and fairly. Flexible policies that support work-life balance can increase employee satisfaction and loyalty, contributing to the long-term success of the organization.

Keywords: *Justice in the workplace, employee job satisfaction, work environment, work life balance.*

PENDAHULUAN

Penelitian umumnya menjelaskan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi di bidang jasa sangat meredam keinginan karyawan untuk *turnover intention* atau keinginan berhenti, menambah gairah kinerja dan komitmen pada organisasi (Alhelalat *et al.*, 2017; DiPietro & Bufquin, 2018). Kepuasan karyawan dianggap sebagai kunci penting didalam dunia pekerjaan (Paparang *et al.*, 2021). Kepuasan karyawan dapat secara positif berdampak pada impresi (tanggapan) *customer* tentang produk atau layanan, maka dari itu dapat membuat lingkungan untuk memikat *customer* baru, mempertahankan *customer* dan menyusutkan tingkat keluhan *customer* (Delcourt *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2021). Karena pada bidang jasa sangat berpengaruh terhadap pelayanan karyawan, maka kepuasan karyawan menjadi hal yang signifikan untuk mendapatkan *output* yang positif terhadap pelayanan dan kinerja karyawan, maka dari itu penting untuk mengukur faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja di bidang layanan dan tingkat pengaruhnya, terutama yang berkaitan dengan bidang jasa (Chaichi *et al.*, 2023).

Pembayaran kompensasi dianggap sebagai komponen kunci pemenuhan pekerjaan (Norbu & Wetprasit, 2021; Ramli, 2018). Kompensasi menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan (Chan & Ao, 2019; Froese *et al.*, 2019; Koo *et al.*, 2020). Kompensasi seperti gaji, kenaikan gaji, serta bonus menjadi acuan perusahaan dan manajemen untuk meng-identifikasi komitmen dan nilai karyawan terhadap organisasi (Koo *et al.*, 2020).

Promosi dianggap aspek penting sebagai motivasi untuk kemajuan karier karyawan, yang secara langsung mempengaruhi aspek lain di tempat kerja, seperti kinerja dan kepuasan kerja (Kosteas, 2011; Yadav & Dhar, 2021). Dengan begitu, hal ini dipertegas lagi oleh (Bowling *et al.*, 2018) yang mengkonfirmasi yaitu terdapat korelasi empiris yang baik antara peluang promosi dan kepuasan karyawan. Promosi sangat penting untuk mempertahankan karyawan berbakat. Ketika karyawan melihat peluang karier yang jelas dan adil, mereka cenderung merasa lebih puas dan setia kepada organisasi, sehingga mengurangi tingkat pergantian karyawan (Allen *et al.*, 2010).

Lingkungan kerja yang positif secara signifikan mengurangi risiko *burnout*, serta meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, kondisi fisik tempat kerja, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung (Aggarwal *et al.*, 2023). Faktor penting pada kepuasan kerja salah satunya adalah lingkungan kerja yang baik, ini menekankan pentingnya kondisi fisik tempat kerja, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal dalam membangun *work environment* yang mendukung (Yasir, 2022). Yasir. (2022) menyatakan lingkungan kerja dapat mempengaruhi pada tingkat kepuasan kerja dimana pada penelitian yang akan dilakukan menunjukkan bahwa keamanan kerja, fasilitas fisik, dan hubungan antar karyawan secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Riansari & Rofiaty (2012) mengungkapkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat diciptakan melalui lingkungan kerja yang baik, selain itu membuat karyawan menjadi lebih nyaman, serta menyusutkan tingkat stres yang mereka rasakan.

Keadilan di tempat kerja sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dikarenakan perlakuan adil dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan, serta mengurangi stres dan tingkat pergantian karyawan (Robbins, 2022). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan perlakuan adil cenderung memiliki kepuasan kerja dengan tingkat yang lebih positif yang lebih tinggi dan berkontribusi lebih besar pada organisasi (Robbins, 2022). Rasa keadilan juga menjadi hal yang sangat signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja (Yao *et al.*, 2019). Untuk itu (Yao *et al.*, 2019) mengatakan bahwa dengan rasa keadilan, membuat karyawan menjadi termotivasi untuk bekerja dengan giat, serta memiliki pandangan yang positif terhadap perusahaan.

Work Life Balance secara signifikan menambahkan tingkat kepuasan kerja serta mengurangi niat akan berpindah kerja, studi ini menyoroti pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dalam membangun suasana kerja yang lebih baik serta meningkatkan retensi karyawan (Limanta *et al.*, 2023). Peningkatan kinerja dapat dihasilkan melalui hubungan *work life balance* serta kepuasan kerja, terlebih dengan adanya jam kerja yang fleksibel dan *support* dari lingkungan kerja, dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Work life balance* bisa meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh positif pada kepuasan kerja (Waworuntu *et al.*, 2022). Susanto *et al.* (2022) mengatakan bahwa *work life balance* mampu meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan karyawan, di mana penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan fleksibilitas jam kerja dan kebebasan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Beberapa Studi sebelumnya sudah banyak yang dilakukan tentang bagaimana pembayaran kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja dan variabel lainnya seperti promosi, lingkungan kerja dan keadilan di tempat kerja (Alhelalat *et al.*, 2017; Bowling *et al.*, 2018; Chan & Ao, 2019; Gholampour & Pourshafei, 2018; dan Nantsupawat *et al.*, 2017). Namun demikian, untuk melanjutkan penelitian sebelumnya ditambahkan variabel *work life balance* variabel ini sangat penting karena sangat berhubungan erat terhadap kepuasan kerja (Abdirahman *et al.*, 2020). Greenhaus *et al.* (2003) menemukan bahwa individu yang mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal yang baik akan menciptakan kepuasan kerja dengan tingkat yang lebih baik. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menggunakan objek pada karyawan JNE.

Tujuan penelitian ini untuk menjadi pelengkap kesenjangan pengetahuan yang ada sebelumnya dengan meninjau pengaruh *work life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan memberikan peran yang positif terhadap keilmuan tepatnya pada manajemen sumber daya manusia (SDM) dan membawa pengetahuan yang lebih dalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pembayaran kompensasi, promosi, lingkungan kerja, keadilan di tempat kerja, serta *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Studi yang dilakukan penulis, pengukuran variabel yang diteliti mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Dimana variabel Pembayaran Kompensasi penulis menggunakan 5 pernyataan yang diadopsi dari (Bowling *et al.*, 2018). Selanjutnya Variabel Promosi menggunakan 5 pernyataan dari (Bowling *et al.*, 2018). Untuk variabel Lingkungan kerja diukur dengan menggunakan 5 pernyataan dimana diadaptasi dari (Crilly *et al.*, 2017). Keadilan ditempat kerja diukur dengan jumlah 6 pernyataan yang diadopsi dari (Cheng *et al.*, 2011). Dan variabel *Work life balance* menggunakan 4 pernyataan (Hill *et al.*, 2001; Talukder *et al.*, 2018). Untuk variabel Kepuasan kerja yang merupakan variabel terakhir yang digunakan, peneliti menggunakan 5 pernyataan yang diperoleh dari (Bowling *et al.*, 2018). Penelitian ini, menggunakan skala likert yang terdiri dari 4 skala yaitu skala 1 dimulai dari sangat tidak setuju hingga skala 4 yaitu sangat setuju, untuk mengukur semua item yang ada. Total terdapat 30

pernyataan dalam akumulasi pengukuran yang dapat ditemukan secara rinci di lampiran 2 (variabel operasional) dan lampiran 3 (kuesioner).

Pada penelitian ini, cara mengumpulkan data melalui survey kuisisioner secara online melalui Google Form yang ditujukan untuk responden tertentu. Populasi pada penelitian ini yaitu Karyawan tetap JNE. Metode yang dipakai pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan memilih karyawan yang bedomisili di Kabupaten Tangerang, karyawan tetap JNE di Kabupaten Tangerang dan minimal sudah bekerja 1 tahun usia antara 20-50 sebagai subjek penelitian. Berdasarkan ketentuan analisis SEM PLS, karenanya, jumlah responden yang diperlukan adalah lima kali lipat dari jumlah pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner (Hair *et al.*, 2018) yaitu (30x5) 150 orang. Cara mengumpulkan data dilakukan dengan membagikan kuesioner awal ke 30 orang responden.

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang terkhusus pada pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Gunakan perangkat lunak SPSS untuk melakukan tes untuk memeriksa validitas dan reliabilitas. *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO), *komunalitas*, dan nilai matriks komponen dinilai sebagai bagian dari uji validitas. Kecukupan analisis faktor dapat ditentukan dengan menilai nilai-nilai seperti nilai *MSA*, *KMO*, *komunalitas*, dan matriks komponen yang lebih tinggi dari 0,5. Nilai *alpha Cronbach* harus melebihi 0,6 untuk menilai reliabilitas (Hair *et al.*, 2019).

Hasil dari *pretest* yang melibatkan 30 peserta menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan telah memenuhi syarat uji *KMO* dan *Bartlett's test*, setiap indikator variabel yang dipakai mempunyai nilai *MSA* mencapai lebih dari 0,5 menunjukkan bahwa data valid. Selain itu, pengujian *reliabilitas* menggunakan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 menunjukkan bahwa semua *indikator* dalam kuesioner memenuhi syarat uji *reliabilitas*. Penelitian ini melibatkan total 150 responden.

Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji temuan penelitian ini, yang mencakup pengujian outer model dan inner model. Pengujian outer model mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, nilai weight, kolinearitas, dan R square adjusted. Selanjutnya, pengujian inner model dilakukan berdasarkan kriteria seperti p-value, t-statistik, dan original sample.

Besarnya nilai validitas konvergen dapat diketahui dengan melihat nilai loading factor pada tabel outer loading yang ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair *et al.* (2021), validitas *konvergen* terpenuhi jika nilai *loading factor* > 0,7 dan nilai *AVE* > 0,5.

Konsep validitas diskriminan menurut Hair *et al.* (2021) yaitu variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Ada tiga metode yang tersedia untuk menguji validitas diskriminan: kriteria *Fornell-Larcker*, *cross-loading* dan rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT). Hair *et al.* (2021) mengemukakan bahwa kriteria *Fornell-Larcker* sebuah konstruk laten harus lebih baik dalam menjelaskan varians indikatornya sendiri dibandingkan dengan varians konstruk laten lainnya. Nilai dari *Cross Loading* ditunjukkan untuk hubungan antara indikator dengan konstraknya serta dengan konstruk yang lain. Nilai korelasi antara indikator dan variabel latennya harus lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan variabel laten lainnya. Henseler *et al.* (2015) memperkenalkan konsep validitas diskriminan jika nilai Rasio dari *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) pada tiap variabel di penelitian ini kurang dari 0,90 maka ditunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai tingkat validitas diskriminan yang baik.

Hair *et al.* (2021), menyatakan bahwa dalam *SEM-PLS*, *reliabilitas* konsistensi internal dapat dinilai melalui *Composite Reliability* (CR), di mana nilai *CR* dianggap *reliabel* jika lebih besar dari 0,7.

Pada struktur awal, model pengukuran berfokus pada *outer weight*. Nilai T statistik *outer weight* harus lebih dari 1,96. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut memainkan peranan penting

dalam mengevaluasi faktor-faktor yang mendasarinya. Pemeriksaan kolinearitas antar indikator meliputi analisis *value of the collinearity statistics* (VIF). Pada tabel Nilai VIF Value, nilai VIF kurang dari 5 menunjukkan adanya kolinearitas yang rendah. Setelah itu, nilai koefisien determinasi mengukur pada variabel independen atau eksogen yang digunakan apakah mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen atau endogen.

Uji hipotesis atau pengujian inner model dengan melihat hasil signifikansi koefisien jalur. Menurut Hair *et al.* (2021) jika nilai T statistik melebihi T tabel (1.960) pada tingkat signifikansi 5%, dengan p-value < 0.05, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan. Arah hubungan dapat ditentukan dengan melihat nilai original sample.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan penyebaran hasil kuesioner melalui *Google Form* secara online, diperoleh 150 partisipan yang memenuhi syarat dan kriteria. Perolehan data yang didapatkan, Responden perempuan dengan total 65 orang atau (43.3%) sedangkan yang terbanyak adalah laki-laki sebanyak 85 orang atau (56.7%) Hal ini mungkin disebabkan oleh karakteristik industri logistik yang umumnya lebih banyak diminati oleh pekerja laki-laki. Dari hasil tersebut keseluruhan total responden yang bekerja di JNE wilayah kabupaten tangerang. Selanjutnya, dari hasil usia di data bahwa responden usia 20 tahun 13 orang atau (8,7%) terbanyak 94 orang atau (62.7%) ber usia 21 – 30 tahun. Tingginya persentase ini menunjukkan bahwa kelompok usia muda mendominasi tenaga kerja di JNE, karena mereka lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan kerja di sektor ini. Di sisi lain, kelompok usia 31-40 tahun mencatat 37 orang (24,7%) dan kelompok usia 41-50 tahun sebanyak 6 orang (4%). Meskipun terjadi penurunan jumlah responden di usia yang lebih tua, hal ini masih mencerminkan kehadiran tenaga kerja berpengalaman di perusahaan. Untuk data pendidikan terakhir tamatan SMA 63 orang atau (42%), Diploma 46 orang atau (24%), Sarjana (S1) 47 orang atau (31.3%). dan Pascasarjana (S2/S3) 4 orang atau (2.7%) . Selanjutnya, lama bekerja 1 – 3 Tahun 97 orang atau (64.7%), lama bekerja 4 – 6 tahun 46 orang atau (30,7%), lama bekerja 7- 10 tahun 6 orang atau (4%) dan lama bekerja >10 tahun 1 orang atau (0.7). Untuk data gaji perbulan < Rp. 3.000.000 sebanyak 8 orang atau (5.3%), data gaji perbulan Rp. 3.000.000 - Rp. 5.000.000 91 orang atau (60.7%), data gaji perbulan Rp. 5.000.000 - Rp. 7.000.000 42 orang atau (28%), data gaji perbulan Rp. 7.000.000 - Rp. 10.000.000 8 orang atau (5.3%) dan untuk data gaji perbulan > Rp. 10.000.000 sebanyak 1 orang atau (0.7%). Terkait profil lengkap terlampir pada lampiran 4.

Nilai validitas konvergen dapat dinilai dari nilai loading factor yang tercantum dalam tabel outer loading, serta dapat diketahui melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Hair *et al.* (2019) menyarankan bahwa untuk mengukur validitas konvergen, nilai loading factor sebaiknya > 0,7 dan nilai AVE sebaiknya > 0,5. Berdasarkan hasil AVE (Average Variance Extracted) dari output SmartPLS, analisis menyatakan bahwa semua variabel yang diterapkan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai-nilai AVE yang melebihi 0.5 menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi dari indikator-indikator yang digunakan. Secara keseluruhan, nilai-nilai AVE untuk semua variabel menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam model penelitian memiliki validitas konvergen yang kuat.

Berdasarkan pengukuran kriteria Fornell-Larcker, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Variabel “Keadilan di Tempat Kerja” memiliki korelasi tertinggi dengan dirinya sendiri (0,892), dan korelasi antar variabel lainnya juga mengikuti pola yang sama: “Kepuasan Kerja” (0,847), “Lingkungan Kerja” (0,843), “Pembayaran Kompensasi” (0,876), “Promosi” (0,874), dan “*Work Life Balance*” (0,835). Nilai korelasi yang lebih tinggi antara indikator-

indikator dari variabel yang sama dibandingkan dengan indikator dari variabel lain menunjukkan bahwa masing-masing variabel diukur dengan baik oleh indikator-indikatornya sendiri, sesuai dengan kriteria Fornell-Larcker. Selanjutnya keseluruhan nilai *cross loading* item pengukuran KDTK, KK, LK, PK, P, dan WLB masing-masing indikator menunjukkan korelasi yang kuat dengan variabel utama yang diukurnya daripada konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel memiliki validitas diskriminan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut mempunyai validitas diskriminan yang kuat. Pada penelitian ini seluruh variabel untuk HTMT memenuhi standar yang disarankan yaitu kurang dari < 0,90.

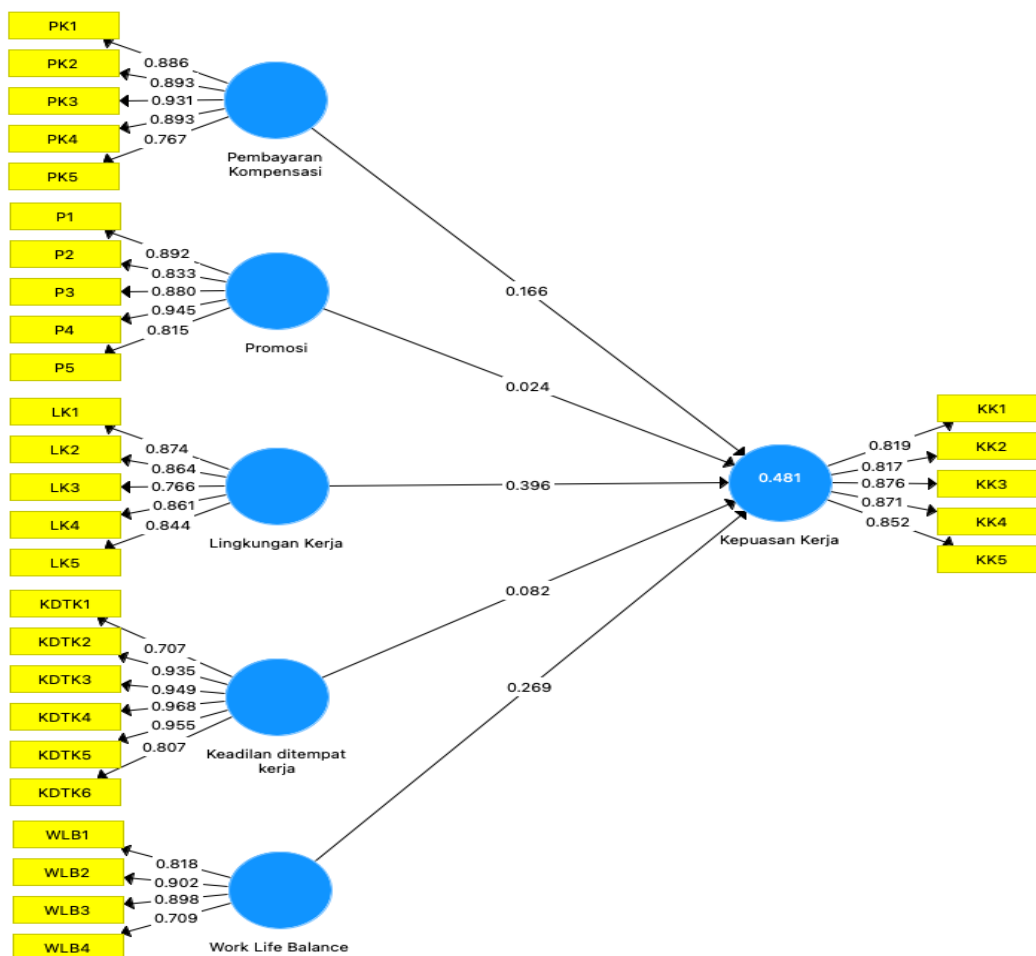
Berdasarkan nilai *Composite Reliability* (CR) dari output SmartPLS, hasil analisis ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi di atas 0,70. Variabel Pembayaran Kompensasi dan Promosi memiliki nilai CR yang sama, yaitu 0.942, menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mengukur kedua variabel tersebut memberikan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan. Variabel Keadilan di Tempat Kerja memiliki nilai CR tertinggi yaitu 0.959, mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi dalam mengukur konstruk tersebut. Lingkungan Kerja memiliki nilai CR sebesar 0.924, sementara *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja memiliki nilai masing-masing 0.901 dan 0.927, menunjukkan reliabilitas yang baik meskipun tidak se tinggi Keadilan di Tempat Kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian konsisten dalam mengukur variabel-variabel yang sedang diteliti, serta memperkuat validitas dan keandalan data yang digunakan dalam analisis.

Nilai T-Statistik pada *outer weight* memiliki nilai lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan indikator-indikator tersebut memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengukuran variabel laten masing-masing.

Berdasarkan hasil pengukuran VIF (Variance Inflation Factor) dalam penelitian ini, beberapa variabel menunjukkan adanya multikolinearitas yang perlu diperhatikan. Secara umum, sebagian besar variabel memiliki nilai VIF yang berada di bawah ambang batas 5, menunjukkan tidak adanya multikolinearitas yang signifikan.

Berdasarkan perhitungan Pembayaran Kompensasi, Promosi, Lingkungan Kerja, Keadilan ditempat kerja dan *Work Life Balance* memberikan pengaruh sebesar 46,3% terhadap Kepuasan kerja Karyawan. Sedangkan sebanyak 53,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Hasil analisis data menggunakan SEM di dapatkan hasil pengujian inner model, hasil dapat di lihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2. Inner Model

Pada pengujian inner model atau uji hipotesis dalam penelitian, hasil signifikansi koefisien jalur dinilai berdasarkan nilai T statistik Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa jika nilai T statistik lebih besar daripada nilai ttabel pada tingkat signifikansi 5%, dengan *p-value* < 0.05, maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang dihubungkan. Selain itu, arah hubungan antar variabel dapat ditentukan dari nilai original sample yang mengindikasikan kekuatan dan arah hubungan tersebut.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan metode bootstrapping tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Pembayaran Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,166	1,965	0,050	Diterima
Promosi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,024	0,308	0,758	Ditolak
Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,396	3,602	0,000	Diterima

Pengaruh Pembayaran Kompensasi, Promosi, Lingkungan Kerja, Keadilan di Tempat Kerja dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan ditempat kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,082	1,148	0,251	Ditolak
<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,269	2,341	0,020	Diterima

Sumber: Hasil Olah data peneliti, 2024

Pengujian H1 pengaruh Pembayaran Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil T Statistics sebesar 1.965, yang mendekati nilai kritis 1,96, dengan P Values sebesar 0.050 yang sama besar dengan alpha level 0,05, serta nilai original sampelnya 0,166. Artinya, terdapat hubungan antara Pembayaran Kompensasi dan Kepuasan Kerja. Dengan demikian, H1 diterima.

Pengujian H2 pengaruh Promosi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil T Statistics sebesar 0.308, yang jauh lebih kecil dari 1,96, dengan P Values sebesar 0.758 yang lebih besar dari 0,05, serta nilai original sampelnya 0,024. Artinya, tidak terdapat pengaruh positif antara Promosi terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, H2 ditolak.

Pengujian H3 pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil T Statistics sebesar 3.602, yang lebih besar dari 1,96, dengan P Values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, serta nilai original sampelnya 0,396. Artinya, terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, H3 diterima.

Pengujian H4 pengaruh Keadilan di Tempat Kerja terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil T Statistics sebesar 1.148, yang lebih kecil dari 1,96, dengan P Values sebesar 0.251 yang lebih besar dari 0,05, serta nilai original sampelnya 0,082. Artinya, tidak terdapat pengaruh positif antara Keadilan di Tempat Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, H4 ditolak.

Pengujian H5 pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil T Statistics sebesar 2.341 lebih besar dari 1,96 dengan P Values sebesar 0.020 lebih kecil dari 0.05 dan nilai original sampelnya 0,269 artinya terdapat pengaruh positif antara *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, H5 diterima.

Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan Lingkungan Kerja dan *Work Life Balance* dapat dianggap sebagai strategi yang berpotensi efektif dalam meningkatkan Kepuasan Kerja di lingkungan kerja, sementara pembayaran kompensasi dan promosi perlu dievaluasi lebih lanjut untuk menentukan pengaruhnya yang lebih jelas terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pembayaran Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan ekspedisi JNE. Selain itu, karyawan merasa lebih puas dengan jenis pekerjaan yang mereka jalani saat ini dibandingkan pekerjaan sebelumnya, meskipun penghasilan tetap merupakan faktor penting. Kepuasan terhadap jenis pekerjaan saat ini memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kepuasan keseluruhan dibandingkan perubahan dalam penghasilan, mengindikasikan bahwa kualitas dan karakteristik pekerjaan lebih mempengaruhi kepuasan kerja daripada perbedaan dalam tingkat penghasilan. Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil yang ditemukan sebelumnya yang menunjukkan bahwa pembayaran kompensasi dianggap sebagai faktor krusial dalam memenuhi kebutuhan pekerjaan (Norbu & Wetprasit, 2021; Ramli, 2018). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Koo *et al.*, 2020) bahwa pembayaran kompensasi seperti gaji, kenaikan gaji, dan bonus dianggap penting untuk perusahaan dan manajemen untuk mengukur komitmen serta nilai karyawan terhadap organisasi sehingga kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Karyawan

cenderung merasa lebih puas ketika mereka merasa bahwa upah atau gaji yang mereka terima adil dan sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan dalam organisasi. Faktor ini dapat mengurangi ketidakpuasan terkait gaji dan memberikan penghargaan yang diperlukan terhadap kinerja mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan terhadap pekerjaan. Hasil ini mengkonfirmasi betapa pentingnya kebijakan kompensasi yang jujur dan terbuka dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Temuan hasil kedua menyatakan Promosi dengan Kepuasan kerja tidak berpengaruh. Karyawan merasa lebih puas ketika mereka tidak hanya memiliki peluang untuk promosi tetapi juga dapat menjalani berbagai jenis tugas, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru. Hal ini menegaskan bahwa peluang karier dan variasi tugas adalah faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan Widjaya *et al.* (2021), yang mengemukakan, promosi dengan kepuasan kerja tidak memiliki impact yg cukup untuk membuat menjadi positif. Namun, berbeda dengan penelitian yg dilakukan oleh (Bowling *et al.*, 2018) dengan menyatakan bahwa promosi di tempat kerja dapat menjadi motivasi yang menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu. Faktor penentu keberhasilan kepuasan karyawan yaitu dengan promosi (Tsai, 2018). Apabila karyawan menerima promosi kerja ke posisi yang lebih tinggi, maka karyawan tersebut menjadi termotivasi dan puas dengan pekerjaannya (Lup, 2018). Promosi yaitu motivasi penting untuk kemajuan karir karyawan, yang berdampak langsung pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Kosteas, 2011; Yadav & Dhar, 2021). Menurut Lichtenthaler & Fischbach. (2019) mengemukakan bahwa promosi dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dan produktifitas kerja. Menurut Lichtenthaler & Fischbach. (2019) kesempatan untuk naik jabatan mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas di tempat kerja. Tidak adanya hubungan yang signifikan antara promosi dan kepuasan kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang kompleks. Pertama, promosi tidak selalu menjamin peningkatan kepuasan kerja karena bisa saja membawa tanggung jawab yang lebih besar dan tekanan yang lebih tinggi, yang tidak semua karyawan siap atau bersedia untuk menerimanya. Selain itu, beberapa karyawan mungkin lebih menghargai stabilitas dalam pekerjaan mereka daripada naik jabatan. Kedua, persepsi karyawan terhadap proses promosi juga bisa mempengaruhi hasil ini, jika proses promosi dianggap tidak adil atau tidak transparan, maka promosi itu sendiri mungkin tidak meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian ketiga menunjukkan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan pengakuan terhadap keterampilan dan keahlian karyawan, bersama dengan kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang dijalani, adalah faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja keseluruhan. Penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara profesional memainkan peran krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja. Semakin baik Lingkungan Kerja nya akan meningkatkan Kepuasan Kerja. Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja akan sejalan dengan peningkatan tingkat kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya (Murtafia & Suryalena, 2015). Lingkungan kerja meliputi berbagai komponen atau faktor yang mempengaruhi kondisi kerja dan interaksi di tempat kerja. kondisi fisik, interaksi psikososial, dan struktur organisasi dalam konteks pekerjaan, yang memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat produktivitas dan kesejahteraan para karyawan yang menghasilkan kepuasan (Markey *et al.*, 2012). Studi-studi seperti yang dilakukan oleh (Nantsupawat *et al.*, 2017; Norbu & Wetprasit, 2021) telah menggambarkan adanya hubungan positif lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Manajemen yang memperhatikan dan mengoptimalkan lingkungan kerja memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Lingkungan kerja yang positif memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

lingkungan yang mendukung, hubungan yang baik antara sesama karyawan, tersedianya fasilitas yang memadai, dan dukungan dari atasan dapat memberikan dampak positif dalam meningkatkan semangat dan efisiensi kerja karyawan secara signifikan. Suasana kerja yang positif juga dapat mengurangi tingkat stress dan tekanan, mendorong karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan dengan baik dalam tugas mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung, termasuk konflik antar rekan kerja, kurangnya dukungan, dan fasilitas yang kurang memadai, dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berdampak negatif pada produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, menciptakan serta menjaga lingkungan kerja yang positif merupakan strategi kunci untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Temuan keempat menunjukkan bahwa Keadilan di Tempat Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Kepercayaan terhadap manajemen dan kesempatan untuk menjalani berbagai tugas berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kejelasan dan kepercayaan dalam komunikasi antara atasan dan karyawannya, serta variasi tugas, adalah faktor-faktor yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keadaan ini dapat dipahami dari berbagai perspektif yang kompleks. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang dilaporkan dalam penelitian oleh (Handi & Suhariadi, 2006; Putra, 2014; dan Wiratama & Suana, 2016) yang juga menemukan hasil yang tidak mendukung antara keadilan di tempat kerja dan kepuasan kerja. Individu dalam organisasi memiliki pengalaman dan persepsi yang berbeda terhadap konsep keadilan, yang dapat dipengaruhi oleh preferensi personal dan prioritas terhadap faktor-faktor lain seperti kompensasi atau lingkungan kerja. Selain itu, konteks organisasi seperti budaya perusahaan, kebijakan manajemen sumber daya manusia, dan struktur hierarki juga memainkan peran penting dalam bagaimana keadilan diimplementasikan dan dirasakan di berbagai tingkatan. Sehingga manajer perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana karyawan mereka melihat konsep keadilan, peneliti telah menyimpulkan bahwa cara karyawan mempersepsikan keadilan di tempat kerja adalah faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja, terutama dalam bidang jasa (Gholampour & Pourshafei, 2018).

Temuan terakhir menunjukkan *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Ketika karyawan memiliki waktu yang cukup untuk keperluan pribadi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ini menegaskan pentingnya *work life balance* sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka lebih cenderung merasa puas dan produktif di tempat kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Abdirahman *et al.*, 2020; Krishnan & Loon, 2018; dan Zhao *et al.*, 2019) mengenai dampak positif kepuasan kerja terhadap tingkat kinerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara *Work Life Balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja individu, terutama jika didukung oleh lingkungan kerja. Menurut (Dousin *et al.* (2019) karyawan yang merasa puas dengan hasil-hasil yang mereka capai dalam kehidupan pribadi dan karier mereka cenderung lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Para peneliti sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan dan keberhasilan dalam kehidupan pribadi dapat berkontribusi pada kesuksesan dan kepuasan dalam karier (Victoria *et al.*, 2019). Dalam menilai kepuasan kerja seseorang, *Work Life Balance* menjadi faktor penting. Adanya hubungan *work life balance* dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mempunyai peran penting dalam mengukur seberapa puas seseorang terhadap pekerjaannya. Jika para pekerja merasa mampu menyelesaikan tugas pekerjaan tanpa harus mengabaikan kehidupan mereka yang pribadi, mereka akan merasa lebih puas dan termotivasi. *Work life balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat, bersosialisasi, dan

mengejar minat pribadi, yang semuanya berkontribusi pada kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Karyawan yang tidak merasa tertekan oleh pekerjaan yang berlebihan atau jadwal yang tidak fleksibel biasanya lebih bahagia, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap perusahaan. Selain itu, perusahaan yang mendukung *work life balance* dengan kebijakan fleksibel seperti bekerja dari rumah, jam kerja fleksibel, dan cuti yang cukup, menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak hanya penting untuk kesejahteraan karyawan tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi kompensasi, promosi, kondisi psikologis, lingkungan kerja, dan work-life balance. Kompensasi yang adil memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja, sementara promosi tidak menunjukkan hubungan yang signifikan, meski promosi dan keberagaman tugas berperan penting dalam meningkatkan kepuasan. Faktor usia juga mempengaruhi preferensi karyawan terhadap kesempatan promosi dan tugas, dan lingkungan kerja yang sehat dapat meningkatkan kesejahteraan. Namun, keadilan di tempat kerja tidak berhubungan signifikan dengan kepuasan, yang dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi. Work-life balance memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan, menekankan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keterbatasan penelitian ini meliputi terbatasnya sampel karyawan tetap JNE di Kabupaten Tangerang, penggunaan pendekatan korelasional yang tidak dapat menetapkan hubungan sebab-akibat, serta metode pengukuran yang tidak menangkap variasi pengalaman karyawan. Untuk penelitian mendatang, disarankan melibatkan karyawan di wilayah lain dan dengan rentang usia lebih luas, serta menggunakan pendekatan longitudinal, eksperimental, atau wawancara untuk wawasan yang lebih mendalam. Implikasi manajerialnya adalah pentingnya kebijakan kompensasi yang adil dan transparan, promosi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, serta penerapan kebijakan fleksibel untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta kesuksesan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. (2020). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 42. <https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10081>
- Aggarwal, A., Sharma, D., Vohra, P., Sharma, S., & Sharma, V. (2023). Work Environment and Job Satisfaction among Employees. *The International Journal of Indian Psychology*, 11(1), 1247–1254. <https://doi.org/10.25215/1101.126>
- Alhelalat, J. A., Habiballah, M. A., & Twaissi, N. M. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.001>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health*
-

- Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Astuti, W., & Amalia, L. (2021). Performance : the Moderating Role of Psychology Capital and the Mediating Role. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 14(2), 102–128.
- Bowling, N. A., Wagner, S. H., & Beehr, T. A. (2018). The Facet Satisfaction Scale: an Effective Affective Measure of Job Satisfaction Facets. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 383–403. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9499-4>
- Chaichi, K., Stephenson, M. L., Fouad Salem, S., & Leong, M. K. (2023). A Sequential Mixed Method Study of Employee Job Satisfaction in Upscale Restaurants, Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 00(00), 1–32. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2254000>
- Chan, S. H. J., & Ao, C. T. D. (2019). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention, in the Relationships Between Pay Satisfaction and Work–Family Conflict of Casino Employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 206–229. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512937>
- Cheng, Y., Huang, H. Y., Li, P. R., & Hsu, J. H. (2011). Employment insecurity, workplace justice and employees' burnout in Taiwanese employees: A validation study. *International Journal of Behavioral Medicine*, 18(4), 391–401. <https://doi.org/10.1007/s12529-011-9152-y>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Scott, B. A. (2005). *Organizational justice: Where do we stand?*
- Crilly, J., Greenslade, J., Lincoln, C., Timms, J., & Fisher, A. (2017). Measuring the impact of the working environment on emergency department nurses: A cross-sectional pilot study. *International Emergency Nursing*, 31, 9–14. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2016.04.005>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Cropanzano, R., & Moliner, C. (2019). The Role of Peer Justice Climate. *Organizational Justice*, May, 87–106. <https://doi.org/10.4324/9781315648194-5>
- Delcourt, C., Gremler, D. D., Van Riel, A. C. r., & Van Birgelen, M. (2013). Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. *Journal of Service Management*, 24(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/09564231311304161>
- DiPietro, R., & Bufquin, D. (2018). Effects of work status congruence and perceived management concern for employees on turnover intentions in a fast casual restaurant chain. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(1), 38–59. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328260>
- Donley, J. (2021). The Impact of Work Environment on Job Satisfaction: Pre-COVID Research to Inform the Future. *Nurse Leader*, 19(6), 585–589. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.009>
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15697>
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A., & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based Rewards, Job Satisfaction and Voluntary Turnover: Moderating Effects of Employee Demographic Characteristics. *British Journal of Management*, 30(3), 610–623. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12283>
- Gholampour & Pourshafei, 2018. (2018). *Bioethics Journal*, . 8(30), 35–44.
- Greenberg, J. (2011). The dynamics of fairness in the workplace. *APA Handbook of Industrial and*
-

- Organizational Psychology*, 271–327.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Hair, J. F. H., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook*. November.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handi, S., & Suhariadi, F. (2006). Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT . ENG Gresik. *Artikel Fakultas Psikologi Airlangga*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week : The positive influence of perceived job ... *Family Relations*, 50(1), 49–58.
- Jalagat Jr. (2016). Job Performance , Job Satisfaction and Motivation : A Critical Review of Their Job Performance , Job Satisfaction , and Motivation : A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–43.
- Jin, N. (Paul), Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). The Impact of Brand Prestige on Trust, Perceived Risk, Satisfaction, and Loyalty in Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(5), 523–546. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1063469>
- Kim, K. H., Roh, E. Y., Kim, Y. J., & Spralls, S. A. (2021). Bullying in Korean hotel restaurant kitchens: why is everybody always picking on me? *Employee Relations*, 43(1), 337–351. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0362>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations*, 50(1), 174–194. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00630.x>
- Krishnan, R., & Loon, K. W. (2018). The Effects of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Task Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 652–662. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3956>
- Lazear & Rosen, 1981. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Markets and Diversity*, 89(5), 287–314. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1kz4h99.15>
- Lestari, U. P., & Darmawan, D. (2014). Studi tentang hubungan motivasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. *EBIS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1–6. <https://journal.unsuri.ac.id/index.php/ebj/article/view/104>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50.
-

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>

- Limanta, A. L., Prihanto, Y. J. N., & Situmorang, R. (2023). Analysis of the Influence of Work-Life Balance, Work Stress, and Job Satisfaction When Working from Home on the Implementation of Permanent Telework Culture in Legal Business. *Journal of Business and Management Review*, 4(1), 001–016. <https://doi.org/10.47153/jbmr41.5922023>
- Lup, D. (2018). Something to Celebrate (or not): The Differing Impact of Promotion to Manager on the Job Satisfaction of Women and Men. *Work, Employment and Society*, 32(2), 407–425. <https://doi.org/10.1177/0950017017713932>
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2012). The impact of the quality of the work environment on employees ' intention to quit. *Economics Working Paper Series*, 1220, 2–35. www2.uwe.ac.uk/faculties/BBS/BUS/Research/economics2012/1221.pdf
- McCausland, W. D., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(7–8), 636–659. <https://doi.org/10.1108/01437720510628112>
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). 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*, 12(1), 72. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.42>
- Murtafia, I., & Suryalena. (2015). Relationship Work Environment and Job Satisfaction of Employees (Case Processing Part Pt. Surya Bratasena Plantation District of Pangkalan Kuras Pelalawan). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 2(2), 1–15.
- Nantsupawat, A., Kunaviktikul, W., Nantsupawat, R., Wichaikhum, O. A., Thienthong, H., & Poghosyan, L. (2017). Effects of nurse work environment on job dissatisfaction, burnout, intention to leave. *International Nursing Review*, 64(1), 91–98. <https://doi.org/10.1111/inr.12342>
- Nguyen, P. D., Dang, C. X., & Nguyen, L. D. (2015). Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *Public Organization Review*, 15(4), 565–579. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4>
- Norbu, J., & Wetprasit, P. (2021). The Study of Job Motivational Factors and Its Influence on Job Satisfaction for Hotel Employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 22(2), 245–266. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1769524>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.
- Pasaribu, R., Adler Haymans Manurung, & Tussoleha Rony, Z. (2022). the Effect of Leadership, Employee Performance, Motivation and Information Technology on Employee Job Satisfaction Moderated By Age of Employees At Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 592–602. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1130>
- Putra, M. S. (2014). Pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja dan turnover intention karyawan BPR di Kabupaten Tabanan. *J*, 2597–2614.
- Ramli, A. H. (2018). Compensation , Job Satisfaction and Employee. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(1), 85–94.
-

- Riansari, T., & Rofiaty, A. S. (2012). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Tabungan Pensiun Nasional, Tbk Cabang Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 811–820.
- Robbins, S. P. (2022). *Essentials of organizational behavior*. <http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/record/3000089783526>
- Setiarini, K. C., & Kustini, K. (2022). Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 996–1005. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i2.4714>
- Sheaffer, Z., Levy, S., & Navot, E. (2018). Fears, discrimination and perceived workplace promotion. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2017-0165>
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). *The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention*. 20(3), PP. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Thevanes dan Mangaleswaran. (2018). A Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 9(2), 53–58. <https://doi.org/10.24247/ijhrmrpr20196>
- Tsai, S. B. (2018). Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china's photovoltaic cell industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(May 2017), 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.07.014>
- Victoria O., A., Olive U., E., Babatunde H., A., & Nanle, M. (2019). Work-Life Balance and Employee Performance: A Study of Selected Deposit Money Banks in Lagos State, Nigeria. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(512), 1787–1795. <https://doi.org/10.32861/jssr.512.1787.1795>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Widjaya, H., Budiono, H., Wiyanto, H., & Dharmawan, F. (2021). Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Promosi Jabatan Sebagai Prediktor Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Prosiding SENAPENMAS, 2015*, 1049. <https://doi.org/10.24912/psenapenmas.v0i0.15139>
- Wiratama, D. G., & Suana, I. W. (2016). 1 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen ...*, 4(11), 3675–3702. https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_penelitian_1_dir/8579f804db76327ffcecc4e1454cbde6.pdf
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2021). Linking frontline hotel employees' job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47(May), 485–495. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.018>
- Yao, S., Wang, X., Yu, H., & Guchait, P. (2019). Effectiveness of error management training in the hospitality industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79(January 2018), 78–88.
-

1)* **Silvia Nursoleha Putri Amir**, 2) **Muslim**

The Effect of Compensation Payments, Promotions, Work Environment, Fairness in the Workplace and Work-Life Balance on Job Satisfaction

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.009>

Yasir. (2022). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Reviews of Management Sciences*, 1(1), 3496–3505. <https://doi.org/10.53909/rms.01.01.064>

Zhao, K., Zhang, M., Kraimer, M. L., & Yang, B. (2019). Source attribution matters: Mediation and moderation effects in the relationship between work-to-family conflict and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 492–505. <https://doi.org/10.1002/job.2345>



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).