



Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Karyawan di Charlie Hospital Kendal

Divia Magdalena^{1*}, Dwi Cahyaningdyah²

^{1*,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang

Informasi Artikel

History of article:

Accepted July 2025

Approved September 2025

Published September 2025

Kata Kunci:

keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, kepuasan kerja, kinerja karyawan

Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan memengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional, data dikumpulkan dari 125 karyawan Charlie Hospital Kendal sebagai responden. Model persamaan struktural (SEM) dengan SmartPLS 4.0 digunakan sebagai alat analisis. Hasil menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, lain halnya dengan dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memoderasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya perhatian organisasi terhadap keseimbangan hidup kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, serta peran krusial kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Job satisfaction menjadi faktor yang memperkuat hubungan tersebut, sehingga perusahaan perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja untuk menjaga performa karyawan.

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Loan, (2020) menggarisbawahi bahwa strategi yang mempertimbangkan keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan,

serta kepuasan kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dalam mendorong kinerja karyawan tidak dapat diabaikan. Keseimbangan yang baik secara positif memengaruhi kesejahteraan dan keterlibatan mereka, yang pada akhirnya secara signifikan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Sun, 2024). Karyawan yang berhasil menyeimbangkan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, merasakan penurunan stres, dan memiliki kesehatan mental yang lebih baik. Semua aspek ini krusial untuk menjaga produktivitas dan inovasi yang berkelanjutan (Sun, 2024). Lebih lanjut, riset sebelumnya menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkorelasi positif dengan kinerja karyawan (Angela & Rojuaniah, 2022).

Selain itu, dukungan yang memadai dari organisasi, seperti adanya kebijakan kerja yang fleksibel, berperan dalam memperkuat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Fitriani et al., 2022). Seiring dengan itu, menjaga keterlibatan dan loyalitas karyawan sangat bergantung pada bagaimana mereka merasakan dukungan dari organisasi. Karyawan yang merasa didukung melalui tunjangan, fleksibilitas kerja, atau pengakuan cenderung lebih puas dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan mereka (Eisenberger et al., 2020). Persepsi dukungan ini juga erat kaitannya dengan teori timbal balik yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan Blau (1964) dalam Teori Pertukaran Sosial, di mana karyawan yang merasa dihargai dan didukung memiliki kecenderungan untuk membalasnya dengan kinerja yang lebih tinggi dan komitmen yang kuat terhadap organisasi (Blau, 1964).

Meskipun terdapat kesepahaman umum tentang dampak positif keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan, beberapa studi justru menyajikan hasil yang bervariasi. Sebagai contoh, ada penelitian yang menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja secara positif memengaruhi kinerja karyawan (Angela & Rojuaniah, 2022; Malau, 2023; Udin, 2023). Namun, di sisi lain, ditemukan pula hasil yang bertentangan (Nugroho et al., 2024; Waworuntu et al., 2022) atau bahkan menunjukkan tidak adanya pengaruh (Wardhani & Hasan, 2024). Begitu pula dengan dukungan organisasi yang dirasakan, meskipun sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan (Salau et al., 2023; Chen et al., 2020), beberapa studi menemukan bahwa pengaruhnya tidak signifikan (Obeng et al., 2020) atau bahkan negatif (Ali Khan et al., 2022). Adanya inkonsistensi temuan ini menyoroti perlunya riset lebih lanjut.

Studi ini merupakan replikasi dari penelitian Abdullahi et al (2024) yang sebelumnya dilakukan pada UMKM di Nigeria Barat Laut. Unsur kebaruan dihadirkan dengan menambahkan variabel independen keseimbangan kehidupan kerja, sesuai dengan saran untuk penelitian di masa mendatang yang disusun oleh Abdullahi et al (2024). Objek penelitian ini adalah karyawan Charlie Hospital di Kabupaten Kendal. Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan memengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, dalam konteks sektor rumah sakit di Indonesia.

Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) (Homans, 1958), kemudian dikembangkan oleh Blau pada tahun 1964. Teori ini menjelaskan bahwa interaksi antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana individu berkontribusi dengan harapan menerima imbalan yang setara. Karyawan memberikan kontribusi seperti kinerja dan loyalitas sebagai imbalan atas sumber daya yang disediakan oleh organisasi, seperti dukungan dan keseimbangan kehidupan kerja. Teori ini menekankan bahwa kepercayaan, kepuasan, dan komitmen muncul ketika kedua belah pihak merasa bahwa pertukaran tersebut adil dan saling menguntungkan.

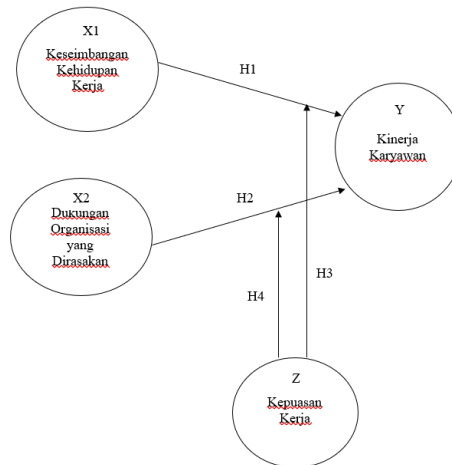
Menurut Teori Pertukaran Sosial, karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan membalasnya dengan meningkatkan kontribusi mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan mencakup persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, seperti fleksibilitas kerja atau program keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini diperkuat oleh adanya dukungan organisasi yang dirasakan yang memicu rasa kewajiban untuk membalas organisasi melalui peningkatan kinerja dan loyalitas (Abdullah et al., 2021). Selain itu, persepsi karyawan tentang dukungan organisasi yang dirasakan memiliki peran krusial dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di tempat kerja (Sulistiyan et al., 2022).

Keseimbangan kehidupan kerja adalah sumber daya yang disediakan oleh organisasi untuk mengurangi konflik antara kehidupan kerja dan pribadi. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa karyawan akan merasa berhutang budi dan meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja sebagai bentuk imbalan. Organisasi yang memfasilitasi keseimbangan kehidupan kerja menciptakan hubungan timbal balik yang positif (Haar et al., 2020). Sejumlah penelitian telah menguji dampak keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Studi menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat meningkatkan kepuasan kerja dan menumbuhkan loyalitas karyawan (Basem et al., 2022). Dalam perspektif ini, karyawan yang merasakan keseimbangan umumnya lebih puas, termotivasi, dan berdedikasi pada pekerjaan mereka (Maharani et al., 2023).

Kepuasan kerja adalah hasil dari pertukaran yang adil. Jika karyawan merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan mereka, misalnya melalui dukungan organisasi yang dirasakan dan keseimbangan kehidupan kerja, mereka akan lebih puas dan termotivasi untuk berkontribusi pada organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dan moderator antara hubungan dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja karyawan (Kurtessis et al., 2021; Abdullahi et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa Teori Pertukaran Sosial juga mencakup kepuasan kerja dalam perannya sebagai perantara yang menghubungkan keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan dengan kinerja karyawan (Susanto et al., 2022). Keseimbangan kehidupan kerja yang optimal dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Ketika organisasi memberikan dukungan dalam bentuk kompensasi, kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi lebih banyak kepada perusahaan (Septiani et al., 2023).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
 H2: Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
 H3: Job satisfaction memoderasi hubungan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.
 H4: Job satisfaction memoderasi hubungan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain crosssectional, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel pada satu waktu tertentu. Objek penelitian adalah karyawan rumah sakit, baik berupa karyawan tenaga kerja kesehatan maupun bukan tenaga kerja kesehatan di Charlie Hospital Kendal, dengan Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Charlie Hospital sejumlah 181 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan 125 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling, yaitu, setiap anggota populasi memiliki peluang yang diketahui dapat masuk kedalam sampel, dan peluang ini dapat dihitung secara matematis (Sukwika, 2023). Penelitian dilakukan di Charlie Hospital Kendal, mulai Februari 2025 hingga selesai.

Data diperoleh dari satu sumber yaitu data primer melalui penyebaran kuesioner. Instrumen kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, dengan indikator yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya: kinerja karyawan (Rojikinnor et al., 2023), keseimbangan kehidupan kerja (Gomes et al., 2024), dukungan organisasi yang dirasakan (Syahputra et al., 2022), dan kepuasan kerja (Bashir & Gani, 2020).

Teknik analisis data meliputi statistik deskriptif dan SEM berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Analisis mencakup pengujian outer model (validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas) serta inner model (R^2 , GoF, Q^2 , f^2 , dan uji hipotesis). Kriteria signifikansi ditentukan melalui nilai t-statistik $> 1,960$ dan p-value $< 0,05$. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian secara simultan dan komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terkait dengan hasil dari pengujian model pengukuran dan model struktural, pengujian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan **Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS)**, yang diolah melalui bantuan perangkat lunak **SmartPLS versi 4.0**. Tujuan dari tahapan ini adalah untuk memastikan bahwa model yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga dapat diandalkan dalam menguji hubungan antar konstruk yang diteliti.

Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mampu menggambarkan konstruk yang diukur secara konsisten. Setelah seluruh tahapan uji pengukuran terpenuhi, dilanjutkan dengan pengujian model struktural untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten, baik hubungan langsung maupun yang dimoderasi oleh variabel moderasi.

Seluruh hasil pengujian ini menjadi dasar utama dalam menyusun kesimpulan serta pembahasan lebih lanjut. Dengan begitu, penelitian ini diharapkan memperlihatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang dikaji, sekaligus dapat digunakan untuk mendukung atau menolak hipotesis yang telah diajukan oleh peneliti.

Tabel 1. Uji Validitas

Variable	Indicators	Outer Loading	Taraf Convergen Validity	Description
Employee Performance (Y)	EP 1	0,839	0,7	Valid
	EP 2	0,806	0,7	Valid
	EP 4	0,816	0,7	Valid
	EP 6	0,841	0,7	Valid
	EP 7	0,808	0,7	Valid
	EP 8	0,866	0,7	Valid
	EP 9	0,824	0,7	Valid
	EP 11	0,761	0,7	Valid
Work Life Balance (X1)	WLB 1	0,789	0,7	Valid
	WLB 3	0,807	0,7	Valid
	WLB 6	0,822	0,7	Valid
	WLB 8	0,833	0,7	Valid
Perceived Organizational Support (X2)	POS 1	0,838	0,7	Valid
	POS 2	0,776	0,7	Valid
	POS 3	0,908	0,7	Valid
	POS 4	0,796	0,7	Valid
	POS 5	0,885	0,7	Valid
	POS 6	0,870	0,7	Valid
	POS 7	0,847	0,7	Valid
	POS 8	0,870	0,7	Valid

Job Satisfaction (Z)	JS 1	0,746	0,7	Valid
	JS 2	0,874	0,7	Valid
	JS 3	0,852	0,7	Valid
	JS 4	0,761	0,7	Valid
	JS 5	0,775	0,7	Valid
	JS 6	0,772	0,7	Valid
	JS 7	0,836	0,7	Valid
	JS 8	0,770	0,7	Valid
	JS 9	0,770	0,7	Valid
	JS 10	0,764	0,7	Valid
	JS 11	0,744	0,7	Valid
Job Satisfaction x Perceived Organizational Support	1,000	0,7	Valid	
Job Satisfaction x Work Life Balance	1,000	0,7	Valid	

Sumber: Data yang diolah (2025)

Tabel 2. Uji Hipotesis Penelitian

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
WLB -> EP	0.356	0.371	0.094	3.775	0.000
POS -> EP	-0.165	-0.166	0.182	0.903	0.183
JS x WLB -> EP	-0.135	-0.124	0.099	1.373	0.085
JS x POS -> EP	0.191	0.180	0.090	2.113	0.017

Source: Data yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui analisis bootstrapping dengan bantuan SmartPLS 4.0, ditemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal (Angela & Rojuaniah, 2022; A. G. Malau, 2023; Udin, 2023; Ihwughwavwe et al., 2024; Kurniasari et al., 2023; Mursham et al., 2022). Meski demikian, terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan hasil sebaliknya, yakni bahwa keseimbangan kehidupan kerja bisa berdampak negatif (Nugroho et al., 2024; Waworuntu et al., 2022) atau bahkan tidak berpengaruh secara signifikan (Wardhani et al., 2024) terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, dukungan organisasi yang dirasakan terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh sejumlah studi yang mengonfirmasi bahwa dukungan organisasi yang dirasakan tidak selalu berpengaruh signifikan (Obeng et al., 2020; Rosid et al., 2024) atau bahkan memiliki pengaruh negatif

dan tidak signifikan (Ali Khan et al., 2022) terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan kemungkinan adanya kondisi tertentu di mana dukungan justru kontraproduktif. Namun demikian, terdapat beberapa penelitian lain yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan dari organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan (Salau et al., 2023; Chen et al., 2020; Shabbir et al., 2021; Sabir et al., 2022; Abdullahi et al., 2024).

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini berperan sebagai moderasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja karyawan. Artinya, tingkat kepuasan kerja memengaruhi seberapa besar dampak dukungan organisasi terhadap kinerja yang ditunjukkan karyawan. Temuan ini diperkuat oleh beberapa penelitian yang menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berkorelasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Maan et al., 2020; Amaradipta et al., 2022; Alam et al., 2024). Meski begitu, ada juga studi seperti yang dilakukan oleh Ratnasari et al., (2023) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Di sisi lain, kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Walaupun beberapa studi menyebutkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja (Basem et al., 2022; Buba et al., 2024; Aruldoss et al., 2022; Kasbuntoro, et al., 2020; Andrade et al., 2021) penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan (Adriano et al., 2020) atau bahkan bersifat negatif (Endeka, 2020).

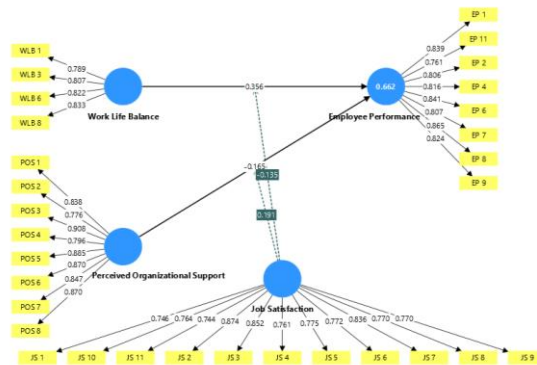
Secara umum, studi ini menegaskan bahwa faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki peranan penting dalam menentukan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja memainkan peran moderasi yang kompleks.

Adanya hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan menegaskan pentingnya kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas serta memberikan ruang bagi karyawan untuk mengatur waktu secara mandiri. Ketika karyawan merasa mampu memenuhi tanggung jawab pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi, mereka cenderung lebih fokus dan produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dukungan organisasi yang dirasakan juga terbukti menjadi salah satu prediktor yang kurang kuat atau lemah terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa, pada konteks penelitian ini, dukungan yang dirasakan oleh karyawan mungkin tidak sesuai dengan ekspektasi mereka atau bahkan dianggap sebagai bentuk tekanan tambahan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja. Serta terdapat variabel lain yang memungkinkan lebih dominan pengaruhnya daripada dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan.

Temuan mengenai peran moderasi dari kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan merupakan elemen penting yang menjembatani hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya karena adanya dukungan organisasi akan memiliki motivasi lebih tinggi dalam mencapai target kerja. Namun demikian, hasil yang tidak signifikan pada peran moderasi kepuasan kerja dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan mengindikasikan bahwa meskipun keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dampaknya terhadap kinerja tidak selalu melalui kepuasan tersebut secara

langsung. Bisa jadi terdapat variabel lain yang lebih dominan dalam memoderasi hubungan tersebut.



Gambar 2. Hasil Model Analisis

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, penelitian ini menyimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan terbukti berkontribusi negatif terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa pengaruh negatif ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti dukungan yang dirasa tidak tulus atau memiliki beban tersembunyi, tidak sesuai dengan kebutuhan atau menciptakan ekspektasi berlebih yang tidak terpenuhi, atau karena budaya organisasi yang kurang mendukung, sehingga mengikis kepercayaan, motivasi, dan akhirnya kinerja karyawan, serta dapat disimpulkan bahwa kinerja tidak sepenuhnya bergantung pada tingkat dukungan organisasi yang dirasakan.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini ditemukan memoderasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kuat pula pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja. Namun, kepuasan kerja tidak memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja tidak sepenuhnya bergantung pada tingkat kepuasan kerja.

Untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, pihak manajemen rumah sakit disarankan untuk memperkuat pelaksanaan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Beberapa bentuk kebijakan yang bisa diterapkan antara lain pengaturan jam kerja yang fleksibel, pemberian cuti yang sesuai, serta program pengelolaan stres. Selain itu, penting bagi manajemen untuk membangun komunikasi yang baik dan meningkatkan persepsi positif terhadap dukungan organisasi. Hal ini bisa dilakukan tidak hanya lewat kebijakan formal, tetapi juga melalui kegiatan seperti rekreasi bersama, pelatihan berkala, dan pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Pengembangan karier juga perlu menjadi perhatian, terutama bagi tenaga kesehatan yang merasa kariernya tidak berkembang, dengan menyediakan kesempatan beasiswa, pelatihan lanjutan, serta jalur karier yang jelas dan terarah. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja juga tidak kalah penting, misalnya dengan menyesuaikan sistem kompensasi

agar lebih adil, meningkatkan keterbukaan dalam manajemen, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung dan mendorong kolaborasi. Terakhir, evaluasi rutin terhadap persepsi karyawan melalui survei atau forum diskusi dapat membantu menilai efektivitas kebijakan yang telah diterapkan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi dilakukan di rumah sakit lain di berbagai daerah atau bahkan di sektor yang berbeda, guna melihat konsistensi hasil temuan ini. Penelitian juga dapat dikembangkan dengan menambahkan pendekatan kualitatif atau metode campuran untuk menangkap perspektif dan dinamika psikologis karyawan secara lebih mendalam. Sebagai tambahan, jumlah sample responden juga dapat ditambahkan agar penelitian lebih valid untuk semua variabel.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Charlie Hospital Kendal atas izin dan dukungannya dalam pelaksanaan penelitian ini, serta kepada seluruh karyawan baik tenaga kesehatan maupun bukan yang telah bersedia menjadi responden. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan arahan selama proses penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, M. S., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M. S., Ali, W., & Lawal Gwadabe, Z. (2024). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: a moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging economy. *Journal of Organizational Effectiveness*, July. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0014>
- Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028>
- Alam, Y., Jimad, H., & Lampung, U. (2024). *The Influence of Perceived Organizational Support and Perceived Discrimination on Job Satisfaction (Study on CV . Indo Samudra dan PT . Lumbung Nusantara Nastiti)*. 3, 252–270.
- Ali Khan, M., Shafique, D. Z., & Qasim, A. (2022). The Impact of Perceived Organizational Support Program on Employee Performance in the Presence of Job Satisfaction. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5466–5478. <https://doi.org/10.47191/ijssshr/v5-i12-33>
- Amaradipta, O. G., Winarsunu, T., & Pertiwi, R. E. (2022). Hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan. *Cognicia*, 10(2), 132–140. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22472>
- Andrade, M. S., Miller, D., & Westover, J. H. (2021). Job satisfaction factors for housekeepers in the hotel industry: a global comparative analysis. *International Hospitality Review*, 35(1), 90–108. <https://doi.org/10.1108/ihr-06-2020-0018>
- Angela, J., & Rojuaniah, R. (2022). The Model of Supervisor Support, Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on IT Employee Performance Moderated by Demographic Factors. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 314. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i3.3840>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2022). (2021). Perceived organizational support, employee work engagement and work-life balance: Social exchange theory perspective. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 345–360.
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M.L. and Parayitam, S. (2022). The relationship between

- work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240–271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Basem, Z., Norawati, S., Kamal, M., Munika, R., & Hastuti, S. (2022). The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable. *Italienisch*, 12(2), 405–425.
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525–542. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0210>
- Blau, P. (1964). *Exchange & power in social life*. John Wiley.
- Buba, M. G., Sb, P., Kumar, P. P., & Maheswari, B. U. (2024). Effects Of Work-Life Balance On Employee Job Satisfaction. *Educational Administration Theory and Practices*, 30(5), 13512–13520. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.5830>
- Chen, X., Liu, M., Liu, C., Ruan, F., Yuan, Y., & Xiong, C. (2020). Job satisfaction and hospital performance rated by physicians in China: A moderated mediation analysis on the role of income and person–organization fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165846>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Endeka, R. (2020). *Work Life Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan*.
- Fitriani, F., Amin, S., & Wediawati, B. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan sebagai Mediator (Studi pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2256. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3054>
- George C. Homans. (1958). Social Behavior as Exchange. In *American Journal of Sociology* (Vol. 63, Issue 6). <http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c>
- Gomes, G., Tontini, G., Krause, V. M., & Bernardes, M. (2024). Before and during COVID-19: the roles of transformational leadership, organizational culture and work–life balance in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 38(4), 528–553. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2023-0224>
- Haar, J., Roche, M., & Brougham, D. (2020). Work-life balance and employee performance: The role of social exchange theory. *Personnel Review*, 49(4), 876–894.
- Ihwughwawwe, S. I., & Shewakramani, R. (2024). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: An Evaluative Study of Health and Safety Industry in Nigeria. *International Journal of Humanity and Social Sciences*, 2(1), 39–73. <https://doi.org/10.47941/ijhss.1673>
- Kasbuntoro, Dasih Irma, Sari Maemunah, Imam Mahfud, Mochammad Fahlevi, R. D. P. (2020). Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta. *International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439–451. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i3.1061>
- Kurniasari, C. A., & Dewi, Y. E. P. (2023). The Effect Of Work-Life Balance And Quality Of Work Life On Employee Performance With Gender As A Moderating Variable. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(2), 231–246. <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i2.19637>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027->

- Maharani, P. N., Afifah, N., & Lubis, Y. (2023). The Power of Phonology: Analyzing the Impact of Sound Structure on Language. *Journal of English Language Teaching and Learning (JELTL)*, 4(1), 48–52. <http://jim.teknokrat.ac.id/index.php/english-language-teaching/index>
- Malau, A. G. (2023). The Effect of Work-Life Balance on Higher Education Employee Performance: Moderation of Organizational Support and Job Satisfaction Level. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 4(2), 254–263. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v4i2.681>
- Mursham, M., Asdar, M., & Umar, F. (2022). The Effect Of Work Life Balance, Work Motivation And Work Environment On Employee Performance With The Application Of Akhlak Culture As Moderating Variables (Case Study At Pt. Semen Tonasa). *Economics and Digital Business Review*, 3(1), 85–103.
- Nugroho, A., Sudrajat, E., & Wulandhari, O. (2024). The effect of work-life balance and supervisor support on turnover intention and its impact on employee performance. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(3), 345–354. www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS
- OBENG, A. F., QUANSAH, P. E., COBBINAH, E., & DANSO, S. A. (2020). Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 238. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395>
- Ratnasari, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Moderating Effects of Job Satisfaction. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(2), 267–281. <https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/2710>
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Rosid, A., Muzdalifah, L., & Ilhama Qurratu'aini, N. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support, Employee Engagement and Work Motivation on Employee Performance. *Greenomika*, 5(2), 198–205. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2023.05.2.10>
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M.B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A.U. and Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Salau, A., Nurudeen Salau, A., & Nurudeen, A. (2023). Perceived Organisational Support and Employee Performance: The Moderating Role of Organisational Culture. *Iconic Research And Engineering Journals*, 6(2), 172–179. <https://www.researchgate.net/publication/372472533>
- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2023). Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 266–277.
- Shabbir, T., Naz, K., & Trivedi, S. D. (2021). Perceived Organizational Support and Employee Performance. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, April 2021, 35–44. <https://doi.org/10.51629/ijeama1.v2i1.14>
- Sukwika, T. (2023). Menentukan Populasi dan Sampling. In *Metode Penelitian “Dasar Praktik dan Penerapan Berbasis ICT”* (Issue August). <https://www.researchgate.net/publication/373137498>
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Sun, X. (2024). *The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance with the Mediating Role of Employee Well-Being and Employee Engagement in Start-Ups of Shanghai City, China*. 3, 131–141.
- 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>
- Syahputra, W., Yundianto, D., & Indrawardhana, E. (2022). Instrument validation of perceived organizational support (POS) indonesian version: A rasch model analysis. *Psikoislamika : Jurnal Psikologi Dan Psikologi Islam*, 19(2), 423–436. <https://doi.org/10.18860/psikoislamika.v19i2.15985>
- Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Examining the Mediating-Moderating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>
- Wardhani, B. T., & Hasan, H. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1018. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3180>
- 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>