

Peran Work Life Balance Sebagai Mediator Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pentasari Pranakarya Semarang

Jatmiko Edhi Suminar¹, Olivia Fachrunnisa²

^{1,2} Program Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang
e-mail: jatmikoedhisuminar@gmail.com, oliviahuda75@gmail.com

Abstrak

Riset ini bertujuan untuk menelaah akibat budaya lembaga dan ganti rugi non finansial kepada kenikmatan kerja dengan *work life balance* selaku variabel mediasi pada pekerja PT. Pentasari Pranakarya Semarang. Kenikmatan kerja ialah suatu faktor penting yang memengaruhi fertilitas dan pencapaian lembaga. Oleh karena itu, perseroan perlu mewujudkan budaya lembaga yang baik, memserahkan ganti rugi non finansial yang memadai, serta mendukung terciptanya *work life balance* agar kenikmatan kerja pekerja dapat meningkat. Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis Riset eksplanatori. Populasi Riset adalah seluruh pekerja PT. Pentasari Pranakarya Semarang sebanyak 123 orang, sedangkan sampel Riset berjumlah 94 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik simple random sampling. Pengumpulan data dijalankan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan program SmartPLS 3.2.9. Hasil Riset memperlihatkan bahwa budaya lembaga berakibat positif dan substansial kepada kenikmatan kerja. Ganti rugi non finansial juga berakibat positif dan substansial kepada kenikmatan kerja. Selain itu, budaya lembaga dan ganti rugi non finansial terbukti berakibat positif dan substansial kepada *work life balance*. *Work life balance* juga berakibat positif dan substansial kepada kenikmatan kerja. Hasil pengujian akibat tidak langsung memperlihatkan bahwa *work life balance* mampu memediasi akibat budaya lembaga kepada kenikmatan kerja serta memediasi akibat ganti rugi non finansial kepada kenikmatan kerja.

Kata Kunci: Budaya Lembaga, Ganti Rugi Non Finansial, *Work Life Balance*, Kenikmatan Kerja, SEM-PLS.

Abstract

This study aims to examine the impact of organizational culture and non-financial compensation on job satisfaction, with work-life balance serving as a mediating variable, among employees of PT. Pentasari Pranakarya Semarang. Job satisfaction is a crucial factor influencing organizational productivity and success. Therefore, the company needs to foster a

positive organizational culture, provide adequate non-financial compensation, and support work-life balance to enhance employee job satisfaction. This study employs a quantitative approach and is classified as explanatory research. The study population consists of all 123 employees of PT. Pentasari Pranakarya Semarang, while the sample comprises 94 respondents determined using the Slovin formula and simple random sampling. Data collection was conducted through the distribution of questionnaires using a Likert scale. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the SmartPLS 3.2.9 program. The research results indicate that organizational culture has a positive and significant impact on job satisfaction. Non-financial compensation also has a positive and significant impact on job satisfaction. Furthermore, organizational culture and non-financial compensation were found to have a positive and significant impact on work-life balance. Work-life balance also positively and significantly affects job satisfaction. Analysis of indirect effects reveals that work-life balance mediates the impact of organizational culture on job satisfaction as well as the impact of non-financial compensation on job satisfaction.

Keyword: *Organizational Culture, Non-Financial Compensation, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Sem-PLS.*

LATAR BELAKANG

Kenikmatan kerja ialah suatu faktor penting yang bertautan erat dengan fertilitas pekerja maupun lembaga. Mengikuti Robbins & Judge (2015), kenikmatan kerja adalah persepsi positif yang dimiliki individu kepada mata pencariannya, yang terbentuk dari penilaian atas keistimewaan mata pencarian tersebut. Dengan demikian, setiap individu memiliki kebutuhan dan tuntutan tertentu terkait mata pencariannya, baik yang menyangkut ganti rugi, budaya kerja, kaitan antarrekan kerja, maupun pesenggang pembangunan karier. Hal tersebut senada dengan pendapat Paul E. Spector (2017) yang menyatakan bahwa kenikmatan kerja melingkupi evaluasi emosional kepada berbagai aspek mata pencarian seperti gaji, kolega, tugas dan kesempatan berkembang. Apabila harapan tersebut terpenuhi, maka pekerja mengarah merasa puas, termotivasi dan loyal kepada lembaganya.

Riset ini dijalankan di PT. Pentasari Pranakarya yang bergerak di industri ban dalam. Perseroan tersebut memproduksi ban dalam untuk mobil dan truk bermutu tinggi dan berdedikasi untuk menghasilkan produk terbaik serta menerapkan standar mutu tinggi dalam proses manufaktur dengan tujuan menjadi pemimpin pasar di Indonesia dan Internasional. Perseroan yang berlokasi di Semarang tersebut memiliki jaringan distributor di berbagai kota di Indonesia seperti Medan, Palembang, Bengkulu, Jambi, Bangka, Padang, Pekanbaru dan Lampung. Sumber Daya Manusia (SDM) juga ialah kunci pencapaian lembaga dalam menghasilkan produk akhir bermutu tinggi, di samping faktor produk roti itu sendiri dan proses produksi yang baik. SDM yang memiliki etos kerja tinggi dan loyalitas lembaga yang optimal hanya dapat terwujud jika para pekerja memperlihatkan etos kerja yang baik.

Beberapa faktor yang banyak dikaji dalam kaitannya dengan kenikmatan kerja adalah budaya kerja. Mengikuti Robbins (2018), budaya kerja ialah sistem kolaboratif yang bertautan dengan mata pencarian, interaksi, dan nilai-nilai yang diterapkan dalam operasional sehari-

hari lembaga, yang memilah satu lembaga dengan lembaga lainnya. Praktik kerja yang sehat, kooperatif, dan produktif akan mewujudkan lingkungan kerja positif yang dapat memajukan kenikmatan pekerja. Mengikuti Hartanto (2019), budaya kerja dalam suatu lembaga membatasi lingkungan tempat pekerja dapat berpartisipasi, Mutu lingkungan kerja akan menumbuhkan motivasi, antusiasme, dan potensi individu untuk berpartisipasi pada mata pencarian lembaga. Berdasarkan Riset yang dijalankan oleh Fadila & Rezeki (2022), variabel keluwesan kerja, ganti rugi, dan iklim kerja memserahkan akibat sebesar 58% kepada kenikmatan kerja. Hal ini memperlihatkan betapa pentingnya bagi perseroan untuk menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel, memserahkan ganti rugi yang memadai, serta mewujudkan iklim kerja yang positif guna memajukan fertilitas.

Keselarasan kerja dan kehidupan adalah situasi di mana seseorang dapat menata waktu dan energinya sela mata pencarian dan kehidupan individu. Mengikuti Badaruddin (2021), keselarasan kerja dan kehidupan ialah konsep yang memadukan komitmen kepada mata pencarian dengan kehidupan individu, waktu senggang, keluarga, dan pembangunan spiritual. Dalam hal ini, ketidakseimbangan sering kali mengakibatkan tegangan kerja, kelelahan ekstrem (burnout), dan penurunan mutu hidup, yang pada akhirnya berakibat negatif kepada fertilitas serta etos kerja individu. Selain itu, ketika pekerja memiliki kendali atas jam kerja dan kehidupan individu mereka, mereka mengarah memperlihatkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi, motivasi kerja yang kuat, serta komitmen kepada lembaga. Keselarasan sela mata pencarian dan kehidupan individu tidak hanya dipandang selaku masalah personal dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia modern, tetapi juga ialah komponen vital dalam strategi lembaga untuk mewujudkan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Lembaga yang mampu mengembangkan kebijakan dan praktik kerja yang mendukung keselarasan semacam ini akan memiliki pesenggang lebih besar untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta terbaik. Teori ini dibantu oleh Riset yang dijalankan oleh Wilyningsih dkk. (2025), yang memperlihatkan bahwa keselarasan sela mata pencarian dan kehidupan individu memiliki akibat positif yang substansial kepada kenikmatan kerja. Hal ini menandakan bahwa pekerja yang memiliki keselarasan lebih baik sela mata pencarian dan kehidupan individu mengarah merasa lebih puas dengan mata pencarian mereka.

Ganti rugi ialah balasan yang disetujui pekerja dari perseroan selaku pembayaran atas partisipasi mereka. Balasan ini melingkupi gaji pokok, bantuan, bonus, insentif, dan layanan non-finansial. Ganti rugi yang adil dan layak tidak hanya berguna selaku sarana pemberian balasan, tetapi juga memperkuat komitmen lembaga kepada dedikasi dan fertilitas pekerja. Mengikuti Hasibuan (2018), ganti rugi melingkupi seluruh bentuk balasan yang disetujui pekerja baik berupa uang tunai, barang berwujud, maupun bentuk non-fisik atas partisipasi yang mereka serahkan kepada perseroan. Ganti rugi meliputi segala sesuatu yang disetujui pekerja selaku penghargaan atas partisipasi mereka kepada lembaga (Simamora, 2018). Ganti rugi yang kompetitif dapat memajukan komitmen pekerja kepada lembaga, loyalitas, dan etos kerja. Berdasarkan Riset yang dijalankan oleh Agathanisa & Prasetyo (2018), terdapat korelasi positif yang substansial sebesar 62% sela ganti rugi dan kenikmatan kerja pada pekerja Indogrosir Samarinda. Selain berguna selaku faktor motivasi intrinsik, ganti rugi juga berguna selaku variabel dalam kaitan sela faktor-faktor lembaga seperti budaya lembaga atau keselarasan kehidupan kerja dan kenikmatan kerja.

Berdasarkan Riset yang dijalankan pada tahun 2024 oleh Naufal Rafif Ramadhan, keluwesan kerja memiliki akibat positif dan substansial kepada fertilitas pekerja yang bekerja secara hibrida khususnya dari Generasi Z dan Milenial di PT XYZ dengan partisipasi sebesar 17,5%. Hal ini memperlihatkan bahwa jika keluwesan tempat kerja ditingkatkan oleh perseroan, fertilitas pekerja akan meningkat.

Mengikuti Riset yang dijalankan pada tahun 2024 oleh Tri Auri Yanti dan Zahra Meutia, keselarasan sela kehidupan individu dan mata pencarian memiliki akibat positif kepada kenikmatan kerja pekerja. Pekerja yang berhasil menyeimbangkan kehidupan individu dan kompeten mereka memiliki tingkat kenikmatan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, Riset yang dijalankan pada tahun 2018 oleh Citha Agathanisa dan Arif Partono Prasetio mengungkapkan bahwa ganti rugi memiliki akibat positif yang substansial kepada fertilitas pekerja Indogrosir Samarinda. Hal ini memperlihatkan bahwa menjaga keselarasan yang sehat dapat memajukan kenikmatan kerja pekerja.

Lebih lanjut, Riset yang dijalankan pada tahun 2025 oleh Raissa Rahma Aura dan Erik Saut H. Hutahaen mengungkapkan bahwa Generasi Z yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan individu mengarah lebih puas dengan mata pencarian mereka. Kondisi ini berpartisipasi pada kemajuan fertilitas dan kenikmatan pekerja.

Dari *research gap* pada beberapa Riset tersebut maka dalam Riset ini akan dikaji pokok permasalahan dengan judul “Peran *Work life balance* selaku mediator kaitan sela budaya lembaga dan ganti rugi non finansial kepada Kenikmatan Kerja pekerja PT. Pentasari Pranakarya Semarang”.

METODE

Riset ini termasuk dalam kategori Riset eksplanatori yang menggunakan metode kuantitatif. Dalam hal ini, populasi yang digunakan melingkupi seluruh 123 pekerja PT Pentasari Pranakarya. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 94 responden. Teknik penerimaan sampel yang digunakan dalam Riset ini adalah random sampling, yaitu proses pemilihan anggota sampel dari populasi secara acak tanpa mempertimbangkan strata yang ada di dalam populasi tersebut. Dalam Riset ini, data primer diperoleh dari responden, yaitu pekerja PT Pentasari Pranakarya Semarang, yang menyerahkan informasi mengenai variabel lembaga, biaya kerja dan individu, ganti rugi non-finansial, serta kenikmatan pekerja. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner, yaitu alat untuk menghimpun informasi dengan mengajukan pertanyaan atau pernyataan terstruktur kepada responden (Sugiyono, 2019). Data sekunder ini dapat diperoleh melalui Jurnal disusun berdasarkan berbagai proyek riset terdahulu untuk mendukung proyek-proyek riset yang sedang berjalan dan literatur yang terdiri dari beberapa referensi dari berbagai buku untuk mendukung riset. Teknik analisis yang digunakan Adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen**

Variabel		Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi		0,929	0,947	0,780	Reliabel dan valid
Kompensasi Finansial	Non	0,896	0,928	0,763	Reliabel dan valid
<i>Work life balance</i>		0,925	0,943	0,770	Reliabel dan valid
Kepuasan Kerja		0,903	0,939	0,838	Reliabel dan valid

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan memiliki konsistensi yang baik dan dapat dipercaya dalam mengukur masing-masing variabel penelitian. Selain itu, seluruh nilai AVE berada di atas 0,50, sehingga indikator pada masing-masing konstruk mampu menjelaskan variabel yang diukur dengan baik. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel dan memenuhi validitas konvergen serta layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,744	0,730	Kuat

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai R-Square untuk kepuasan kerja sebesar 0,744, sedangkan R-Square Adjusted sebesar 0,730. Artinya, budaya organisasi, kompensasi non finansial, dan *work life balance* mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 74,4%. Sementara itu, sebesar 25,6% kepuasan kerja dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel kepuasan kerja.

Uji Q-Square Predict

Indikator	Q ² predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	Keterangan
Y1	0,565	0,800	0,629	Memiliki relevansi prediktif
Y2	0,525	0,713	0,575	Memiliki relevansi prediktif
Y3	0,599	0,749	0,595	Memiliki relevansi prediktif
Y4	0,514	0,806	0,640	Memiliki relevansi prediktif
Y5	0,413	0,884	0,720	Memiliki relevansi prediktif

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator kepuasan kerja memiliki nilai Q²predict lebih besar dari 0, yaitu Y1 sebesar 0,565, Y2 sebesar 0,525, Y3 sebesar 0,599, Y4 sebesar 0,514, dan Y5 sebesar 0,413. Hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi terhadap variabel kepuasan kerja. Nilai Q²predict tertinggi terdapat pada indikator Y3 sebesar 0,599, sedangkan nilai terendah terdapat pada Y5 sebesar

0,413. Meskipun demikian, seluruh nilai tetap berada di atas 0, sehingga model dinyatakan memiliki *predictive relevance* yang baik.

Uji Multikolinieritas

Hubungan Variabel	VIF	Keterangan	
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	3,005	Tidak multikolinieritas	terjadi
Budaya Organisasi → <i>Work life balance</i>	2,058	Tidak multikolinieritas	terjadi
Kompensasi Non Finansial → Kepuasan Kerja	2,160	Tidak multikolinieritas	terjadi
Kompensasi Non Finansial → <i>Work life balance</i>	2,058	Tidak multikolinieritas	terjadi
<i>Work life balance</i> → Kepuasan Kerja	2,271	Tidak multikolinieritas	terjadi
<i>Work life balance</i> × Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	1,638	Tidak multikolinieritas	terjadi
<i>Work life balance</i> × Kompensasi Non Finansial → Kepuasan Kerja	1,512	Tidak multikolinieritas	terjadi

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, seluruh nilai VIF berada di bawah batas 5,00. Nilai VIF tertinggi adalah 3,005 pada hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sedangkan nilai terendah adalah 1,512 pada interaksi *work life balance* dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dalam model penelitian. Dengan demikian, antarvariabel independen tidak memiliki hubungan yang terlalu tinggi dan model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis serta analisis struktural lebih lanjut.

Uji Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Hipotesis	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1: Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,719	6,673	0,000	Diterima
H2: Kompensasi Non Finansial → Kepuasan Kerja	0,078	0,986	0,324	Ditolak
H3: Budaya Organisasi → <i>Work life balance</i>	0,617	6,514	0,000	Diterima
H4: Kompensasi Non Finansial → <i>Work life balance</i>	0,156	1,535	0,125	Ditolak
H5: <i>Work life balance</i> → Kepuasan Kerja	0,108	1,110	0,267	Ditolak

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,719, t-statistics 6,673, dan p-values 0,000. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life*

balance dengan nilai koefisien 0,617, t-statistics 6,514, dan p-values 0,000. Kedua hipotesis tersebut diterima karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun *work life balance*. *Work life balance* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics masing-masing sebesar 0,986, 1,535, dan 1,110 yang seluruhnya lebih kecil dari 1,96. Dengan demikian, H2, H4, dan H5 ditolak.

Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H6: Budaya Organisasi → <i>Work life balance</i> → Kepuasan Kerja	-0,059	0,605	0,545	Ditolak
H7: Kompensasi Non Finansial → <i>Work life balance</i> → Kepuasan Kerja	0,094	0,983	0,326	Ditolak

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *work life balance* tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Nilai original sample sebesar -0,059, t-statistics sebesar 0,605, dan p-values sebesar 0,545 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan karena t-statistics < 1,96 dan p-values > 0,05. Selanjutnya, *work life balance* juga tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi non finansial dan kepuasan kerja. Nilai original sample sebesar 0,094, t-statistics sebesar 0,983, dan p-values sebesar 0,326 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tidak signifikan. Dengan demikian, H6 dan H7 sama-sama ditolak.

PEMBAHASAN

H1: Budaya Lembaga (X1) berakibat kepada Kenikmatan Kerja (Y)

Temuan studi ini memperlihatkan bahwa lembaga memiliki akibat positif dan substansial kepada fertilitas pekerja, sehingga mendukung hipotesis H1. Hal ini menandakan bahwa seiring dengan membaiknya budaya lembaga di dalam perseroan, tingkat kenikmatan kerja pekerja pun turut meningkat. Budaya lembaga yang kuat dapat mewujudkan lingkungan kerja yang suportif, memserahkan panduan mengenai aturan dan regulasi yang harus dipatuhi, serta membina kaitan kerja yang positif sela pekerja dan lembaga.

Penjelasan ini dapat dijalankan dengan menggunakan teori perilaku lembaga, yang memandang perilaku lembaga selaku kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan asumsi bersama yang menjadi pedoman bagi anggota lembaga dalam menjalankan aktivitas mereka. Akan terdapat kesenjangan sela nilai individu dan nilai lembaga jika nilai-nilai lembaga tersebut dapat disetujui dan dipahami oleh para pekerja. Situasi ini berpotensi memajukan rasa nyaman, keterikatan, dan penerimaan pekerja kepada lingkungan kerja, yang pada akhirnya akan berakibat pada penurunan fertilitas kerja.

Budaya lembaga yang diterapkan oleh bisnis dapat memajukan fertilitas pekerja melalui berbagai indikator yang saling bertautan erat. Indikator inovasi dan penilaian risiko memperlihatkan bahwa perseroan memberi pekerja kesempatan untuk mengekspresikan ide, berkreasi, dan mengambil inisiatif dalam mata pencarian mereka. Pekerja merasa dipercaya dan dihargai selaku akibat dari keadaan ini, yang pada gilirannya menyebabkan kenikmatan

rasa kepada mata pencarian itu sendiri. Selain itu, perhatian kepada detail memungkinkan lembaga untuk memiliki standar kerja dan ketelitian yang jelas sehingga pekerja dapat memahami tanggung jawab dan kewajibannya. Penjelasan ini membantu mengurangi masalah terkait mata pencarian dan memajukan fertilitas.

Indikator orientasi hasil memperlihatkan bahwa perseroan memiliki lingkungan kerja yang jelas dan terdefinisi, sehingga pekerja memahami bahwa mata pencarian mereka memiliki tujuan yang jelas. Kenikmatan kepada mata pencarian dan pesenggang promosi akan meningkat ketika hasil kerja mendapat umpan balik positif dari lembaga. Lebih lanjut, orientasi individu mendorong perseroan untuk memperhatikan kebutuhan dan keinginan setiap pekerja, sehingga kaitan sela pimpinan dan bawahan menjadi lebih harmonis. Situasi ini berakibat pada kemajuan kenikmatan terkait pengawasan dan kaitan kerja. Selain itu, orientasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif di sela pekerja, membuat kaitan antar rekan kerja lebih harmonis dan mendorong pembangunan etika kerja secara komprehensif.

H2: Ganti rugi Non Finansial (X2) berakibat kepada Kenikmatan Kerja (Y)

Temuan Riset memperlihatkan bahwa ganti rugi non-finansial tidak memiliki akibat substansial kepada fertilitas pekerja; dengan demikian, hipotesis H2 ditolak. Hal ini menandakan bahwa ganti rugi non-finansial tidak dapat dijadikan faktor untuk memajukan fertilitas pekerja dalam konteks Riset ini. Dalam Riset ini, ganti rugi non-finansial dinilai menggunakan indikator kesehatan dan kesejahteraan, cuti tahunan atau cuti panjang, fasilitas penunjang di tempat kerja, serta keluwesan jadwal kerja.

Bantuan kesehatan dan kesejahteraan mencerminkan kepedulian perseroan kepada kondisi fisik dan psikologis pekerjanya. Namun, fasilitas-fasilitas tersebut tidak sepenuhnya efektif dalam memajukan fertilitas kerja karena pekerja lebih mengutamakan keselamatan kerja dibandingkan memanfaatkan fasilitas jangka panjang. Cuti tahunan dan cuti panjang juga memserahkan kesempatan bagi pekerja untuk memulihkan kondisi diri, namun akibatnya kepada fertilitas kerja belum terlalu substansial karena pemanfaatannya bergantung pada situasi tertentu.

Indikator fasilitas pendukung kerja memperlihatkan bahwa perseroan telah menyediakan sumber daya yang memadai untuk mendukung aktivitas pekerja. Namun, fasilitas-fasilitas ini dianggap selaku kebutuhan standar, sehingga tidak berakibat substansial kepada fertilitas kerja. Keluwesan jam kerja juga tidak sepenuhnya efektif bagi seluruh pekerja karena masih terdapat tugas dan target yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, ganti rugi non-finansial bukanlah faktor utama dalam menentukan efektivitas kerja, promosi, pengawasan, ataupun kaitan antar-pekerja.

Namun, temuan studi memperlihatkan bahwa situasi tersebut belum sepenuhnya teratasi. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan persepsi pekerja mengenai jenis ganti rugi non-finansial yang diserahkan oleh lembaga. Ada kemungkinan pekerja tidak memanfaatkan pesenggang untuk memajukan karier, gaji, fasilitas, atau bahkan kondisi tempat kerja selaku faktor penting untuk memajukan fertilitas mereka. Dengan kata lain, ganti rugi non-finansial tidak selalu memserahkan manfaat bagi seluruh pekerja karena kebutuhan dan harapan setiap individu berbeda-beda.

H3: Budaya Lembaga (X1) berakibat kepada *Work life balance* (Z)

Berdasarkan Riset tersebut, lembaga memiliki akibat positif dan substansial kepada kesejahteraan pekerja, yang berujung pada disetujuinya hipotesis H3. Hal ini berarti kemampuan pekerja untuk memperoleh keselarasan sela mata pencarian dan kehidupan individu akan meningkat ketika perseroan memperbaiki budaya lembaganya.

Hal ini dapat dijelaskan melalui teori keselarasan sela mata pencarian dan kehidupan individu, yang menyatakan bahwa keselarasan tersebut tercapai ketika seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan dari kedua aspek tersebut. Kemampuan ini tidak hanya diakibati oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan lembaga tempat individu tersebut bekerja.

Budaya lembaga yang positif dapat membantu pekerja memperoleh keselarasan sela mata pencarian dan kehidupan individu. Indikator orientasi individu memperlihatkan bahwa pemberi kerja memahami kebutuhan individu pekerja, sehingga mereka lebih mampu menyeimbangkan kewajiban mata pencarian dan keluarga.

Dalam contoh ini, orientasi tim mendorong kerja sama yang baik antar-pekerja sehingga masalah terkait mata pencarian dapat diselesaikan secara kolektif tanpa menimbulkan masalah. Pekerja terbantu dalam memenuhi tenggat waktu serta mendapatkan keluwesan dalam kehidupan individu dan kompeten mereka.

Indikator inovasi dan penilaian risiko juga memserahkan kesempatan bagi pekerja untuk bekerja secara lebih kreatif dan fleksibel dalam menangani tugas. Hal ini membantu pekerja menghindari lingkungan kerja yang monoton sehingga mereka dapat menyeimbangkan sela mata pencarian dan kewajiban keluarga. Di sisi lain, sikap memperhatikan detail dan berorientasi pada hasil memungkinkan pekerja bekerja lebih efisien dan efektif, sehingga mata pencarian dapat diselesaikan tepat waktu tanpa mengganggu kehidupan individu. Dengan demikian, budaya lembaga yang positif dapat mewujudkan pengalaman kerja dan kehidupan yang lebih positif bagi pekerja.

Hasil ini memperlihatkan bahwa budaya lembaga mempertahankan etos kerja yang memungkinkan pekerja menjalankan tugas mereka tanpa mengabaikan kebutuhan individu maupun keluarga. Oleh karena itu, lembaga dengan budaya yang mendukung kesejahteraan pekerja akan lebih efektif dalam membantu pekerja memperoleh keselarasan sela mata pencarian dan kehidupan individu.

H4: Ganti rugi Non Finansial (X2) berakibat kepada *Work life balance* (Z)

Hasil Riset memperlihatkan bahwa ganti rugi non-finansial tidak memiliki akibat substansial kepada mutu kehidupan kerja; dengan demikian, hipotesis H4 ditolak. Hal ini menandakan bahwa ganti rugi non-finansial tidak serta-merta berakibat negatif kepada kemampuan pekerja dalam menyeimbangkan mata pencarian dan kehidupan individu.

Work life balance lebih erat bertautan dengan bagaimana pekerja menata waktu, energi, perhatian, dan keterlibatan sela mata pencarian dan kehidupan individu. Apabila ganti rugi non finansial yang diserahkan perseroan lebih berorientasi pada pembangunan karier, penghargaan, atau fasilitas kerja, maka manfaat tersebut belum tentu secara langsung mengurangi tuntutan mata pencarian atau memajukan keluwesan waktu pekerja.

Ganti rugi non finansial dinantikan mampu membantu pekerja memperoleh *work life balance* melalui berbagai fasilitas yang diserahkan perseroan. Keluwesan waktu kerja

memungkinkan pekerja menata jam kerja dengan lebih baik sehingga memiliki waktu untuk keluarga dan kehidupan individu. Selain itu, cuti tahunan dan cuti panjang memserahkan kesempatan bagi pekerja untuk beristirahat dari rutinitas mata pencarian. Namun dalam praktiknya, fasilitas tersebut belum sepenuhnya mampu mewujudkan keselarasan kehidupan kerja karena pekerja masih dihadapkan pada tuntutan mata pencarian dan target lembaga.

Indikator bantuan kesehatan dan kesejahteraan memang membantu memajukan kenyamanan kerja, tetapi manfaatnya lebih dirasakan pada aspek kesejahteraan dibandingkan keselarasan kehidupan kerja. Fasilitas penunjang kerja juga hanya membantu memperlancar mata pencarian tanpa secara langsung mengakibatkan keselarasan waktu dan keterlibatan pekerja dalam kehidupan keluarga. Oleh karena itu, ganti rugi non finansial belum mampu menjadi faktor utama dalam memajukan *work life balance* pekerja.

Hasil ini juga dapat dipahami bahwa pekerja mungkin lebih membutuhkan kebijakan lembaga yang secara langsung mendukung keselarasan kehidupan kerja, seperti keluwesan waktu, pengaturan jam kerja yang sesuai, beban kerja yang wajar, waktu istirahat yang memadai, serta dukungan atasan. Dengan demikian, ganti rugi non finansial dalam bentuk umum belum cukup untuk memengaruhi *work life balance* apabila tidak disertai kebijakan lembaga yang secara khusus mendukung keselarasan kehidupan kerja.

Temuan ini semakin memperkuat hasil H3, bahwa budaya lembaga lebih berguna dalam membentuk *work life balance* dibandingkan ganti rugi non finansial. Budaya lembaga dapat memengaruhi norma dan kebiasaan kerja sehari-hari, sedangkan ganti rugi non finansial lebih bersifat selaku bentuk penghargaan atau fasilitas yang diserahkan lembaga.

H5: *Work life balance* (Z) berakibat kepada Kenikmatan Kerja (Y)

Hasil Riset memperlihatkan bahwa *work life balance* tidak berakibat substansial kepada kenikmatan kerja, sehingga H5 dinyatakan ditolak. Temuan ini memperlihatkan bahwa kemampuan pekerja dalam menyeimbangkan kehidupan mata pencarian dan individu belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan tingkat kenikmatan kerja dalam Riset ini.

Work life balance dalam Riset ini diukur melalui indikator keselarasan waktu, keselarasan keterlibatan, dan keselarasan kenikmatan sela mata pencarian dan keluarga. Keselarasan waktu memperlihatkan kemampuan pekerja membagi waktu sela mata pencarian dan kehidupan individu. Namun, sebagian pekerja masih lebih fokus pada tuntutan mata pencarian sehingga keselarasan waktu belum sepenuhnya memajukan kenikmatan kerja. Keselarasan keterlibatan juga memperlihatkan bahwa pekerja belum mampu terlibat secara optimal baik dalam mata pencarian maupun kehidupan individu secara bersamaan.

Selain itu, keselarasan kenikmatan sela mata pencarian dan keluarga belum sepenuhnya tercapai karena pekerja masih menghadapi tekanan mata pencarian dan tanggung jawab individu secara bersamaan. Akibatnya, *work life balance* belum mampu memajukan kenikmatan kepada mata pencarian, promosi, pengawasan, maupun kaitan dengan rekan kerja. Pekerja lebih merasakan kenikmatan kerja dari budaya lembaga yang baik dan kaitan kerja yang harmonis dibandingkan keselarasan kehidupan kerja itu sendiri.

Jika dikaitkan dengan hasil Riset, budaya lembaga terbukti berakibat substansial kepada kenikmatan kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa pekerja dapat merasa puas kepada mata

pencariannya terutama karena adanya lingkungan lembaga yang mendukung, meskipun *work life balance* yang mereka rasakan belum tentu optimal.

Dengan demikian, hasil Riset ini memperlihatkan bahwa *work life balance* bukan ialah faktor langsung yang dominan dalam membentuk kenikmatan kerja pada objek Riset. Faktor lembagaonal, khususnya budaya lembaga, justru lebih menentukan kenikmatan kerja pekerja.

H6: *Work life balance* (Z) memediasi akibat Budaya Lembaga (X1) kepada Kenikmatan Kerja (Y)

Hasil Riset memperlihatkan bahwa *work life balance* tidak mampu memediasi kaitan sela budaya lembaga dan kenikmatan kerja, sehingga H6 dinyatakan ditolak.

Budaya lembaga sebenarnya mampu mewujudkan *work life balance* melalui orientasi individu, orientasi tim, dan perhatian perseroan kepada pekerja. Akan tetapi, *work life balance* belum mampu menjadi penghubung sela budaya lembaga dan kenikmatan kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa indikator budaya lembaga seperti kerja sama tim, komunikasi yang baik, dan perhatian kepada kebutuhan pekerja sudah langsung dirasakan dalam memajukan kenikmatan kerja tanpa harus melalui keselarasan kehidupan kerja terlebih dahulu.

Pekerja merasa puas ketika lingkungan kerja mendukung, kaitan dengan rekan kerja harmonis, dan pengawasan berjalan baik. Kondisi tersebut secara langsung mengakibatkan kenikmatan kepada mata pencarian dan lingkungan kerja. Sementara itu, indikator *work life balance* seperti keselarasan waktu dan keselarasan keterlibatan belum menjadi faktor utama yang menentukan kenikmatan kerja. Oleh karena itu, budaya lembaga lebih dominan mengakibatkan kenikmatan kerja secara langsung dibandingkan melalui *work life balance*.

Temuan ini memperlihatkan bahwa akibat budaya lembaga kepada kenikmatan kerja lebih bersifat langsung dan tidak bergantung pada *work life balance*. Budaya lembaga yang baik dapat langsung mewujudkan rasa nyaman, kaitan kerja yang positif, kerja sama tim, dan kesesuaian nilai sela pekerja dengan lembaga. Kondisi tersebut secara langsung memajukan kenikmatan kerja pekerja.

Sementara itu, *work life balance* yang terbentuk dari budaya lembaga belum mampu diteruskan menjadi kemajuan kenikmatan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil H5 yang memperlihatkan bahwa *work life balance* tidak berakibat substansial kepada kenikmatan kerja.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa budaya lembaga ialah faktor yang lebih dominan dalam memajukan kenikmatan kerja secara langsung, sedangkan *work life balance* belum berguna selaku mekanisme persela dalam kaitan tersebut.

H7: *Work life balance* (Z) memediasi akibat Ganti rugi Non Finansial (X2) kepada Kenikmatan Kerja (Y)

Hasil Riset memperlihatkan bahwa *work life balance* tidak mampu memediasi kaitan sela ganti rugi non finansial dan kenikmatan kerja, sehingga H7 dinyatakan ditolak.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui temuan bahwa ganti rugi non finansial tidak berakibat substansial kepada *work life balance*. Selain itu, *work life balance* juga tidak berakibat

substansial kepada kenikmatan kerja. Oleh karena itu, tidak terbentuk jalur mediasi yang substansial sela ganti rugi non finansial dan kenikmatan kerja melalui *work life balance*.

Ganti rugi non finansial seperti keluwesan waktu kerja, fasilitas kerja, dan bantuan kesejahteraan sebenarnya dapat membantu pekerja mewujudkan *work life balance*. Akan tetapi, fasilitas tersebut belum mampu membentuk keselarasan kehidupan kerja yang berakibat pada kemajuan kenikmatan kerja. Pekerja masih menganggap ganti rugi non finansial selaku fasilitas tambahan, bukan faktor utama yang menentukan kenyamanan dan kenikmatan dalam bekerja.

Selain itu, indikator *work life balance* seperti keselarasan waktu dan kenikmatan sela mata pencarian dan keluarga belum mampu memperkuat kaitan sela ganti rugi non finansial dengan kenikmatan kerja. Pekerja lebih merasakan kenikmatan kerja melalui kaitan kerja yang harmonis, budaya lembaga yang baik, dan dukungan lingkungan kerja dibandingkan manfaat ganti rugi non finansial yang diserahkan perseroan. Oleh sebab itu, *work life balance* belum mampu menjadi variabel persela dalam kaitan ganti rugi non finansial kepada kenikmatan kerja.

Hasil ini memperlihatkan bahwa kaitan sela ganti rugi non finansial dan kenikmatan kerja kemungkinan membutuhkan mekanisme atau variabel lain. Misalnya, motivasi intrinsik, keterikatan kerja (*work engagement*), persepsi dukungan lembaga, atau kenikmatan kepada lingkungan kerja dapat menjadi mekanisme yang lebih relevan untuk menjelaskan bagaimana ganti rugi non finansial dapat memengaruhi kenikmatan kerja.

Dengan demikian, *work life balance* tidak terbukti menjadi variabel intervening dalam kaitan ganti rugi non finansial kepada kenikmatan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa pemberian ganti rugi non finansial belum cukup untuk mewujudkan keselarasan kehidupan kerja yang pada akhirnya memajukan kenikmatan kerja pekerja.

SIMPULAN

Budaya Lembaga berakibat positif dan substansial kepada Kenikmatan Kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin baik budaya lembaga yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kenikmatan kerja pegawai. Budaya Lembaga berakibat positif dan substansial kepada *Work life balance*. Artinya, budaya lembaga yang baik mampu membantu pegawai mewujudkan keselarasan sela kehidupan kerja dan kehidupan individu. Ganti rugi Non Finansial tidak berakibat substansial kepada Kenikmatan Kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa ganti rugi non finansial belum menjadi faktor utama dalam memajukan kenikmatan kerja pegawai. Ganti rugi Non Finansial tidak berakibat substansial kepada *Work life balance*. Artinya, *work life balance* pegawai lebih diakibati oleh faktor lain seperti keluwesan kerja dan lingkungan kerja dibandingkan ganti rugi non finansial. *Work life balance* tidak berakibat substansial kepada Kenikmatan Kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa keselarasan kehidupan kerja belum mampu memajukan kenikmatan kerja pegawai secara langsung. *Work life balance* tidak mampu memediasi akibat Budaya Lembaga kepada Kenikmatan Kerja. Hal ini berarti akibat budaya lembaga kepada kenikmatan kerja terjadi secara langsung tanpa diakibati oleh *work life balance*. *Work life balance* tidak mampu memediasi akibat Ganti rugi Non Finansial kepada Kenikmatan Kerja. Artinya, *work life balance* belum mampu memperkuat kaitan sela ganti rugi non finansial dan kenikmatan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agathanisa, C., & Prasetio, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 2(4), 308–319
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 4.0 Untuk Penelitian Empiris (1 (Ed.))*. Yoga Pratama.
- Iqbal Sabarin Sukur, M., & Irma Susanty, A. (2022). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Investama Tbk (Studi Pada Divisi Sosial Media Dan Media Manajemen). *Eproceedings Of Management*, 9-3
- Mangkunegara, A.P.A.A. (2005). *Perilaku Dan Budaya Organisasi (Vol.1)*. Refika Aditama
- Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Kompensasi Dan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Driver Grabbike Cikarang Utara Kabupaten Bekasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, Vol. 13 No. 1, 2022. Universitas Pelita Bangsa
- Pranitasari, D., & Cici Bela Saputri. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 46-52
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup Di Jakarta. *Business Management Analysis Journal*, 4(2), 25–39
- Radiatul Fadila & Fitri Rezeki (2022)
- Ramadhan, R. N. R. (2024). *Perancangan Interior Coworking Space Dengan Konsep Work Life Balance Di Bandung (Tesis, Universitas Komputer Indonesia)*. Universitas Komputer Indonesia.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Wilyningsih, N. K. A., Yuliana, I., Makiah, M., & Febriana, W. (2025). Meningkatkan Kepuasan Kerja: Peran *Work–Life Balance* Dalam Memediasi Fleksibilitas Dan Budaya Kerja. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 963–974.