

Sinergi *Work-Life Balance* dan Sistem Kompensasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja: Perspektif Manajemen SDM

Khailanada Dien Arifin¹, Diah Ayu Anis Wulandari², Afrina Alya Faradilla³, Rafika Meilia Sari⁴

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

E-mail : khailanadadienarifin@gmail.com

Article Informations

Received:
(07-05-2026)

Accepted
(27-07-2026)

Available Online :
(01-08-2026)

Keywords

Human Resource
Management,
WLB(WLB),
Compensation, Job
Satisfaction,

Abstract .

This study aims to analyze the role of human resource management (HRM) strategies in enhancing job satisfaction through the synergy between WLB and compensation systems. This study employs a qualitative approach using library research and a qualitative descriptive design. Data collection was conducted through the documentation method by reviewing various relevant and credible scientific literature, including national and international journal, reference books, and academic publications aligned with the research topic. The research model employed was conceptual analysis, while data analysis was conducted through the stages of data reduction, systematic data presentation, and interpretive conclusion-drawing. The research findings indicate that job satisfaction is significantly influenced by the integration of non-financial aspects specifically (WLB) and financial aspects specifically the compensation system. The implementation of effective HRM strategies, such as fair and transparent compensation, work flexibility, and a supportive organizational culture, can enhance employee well-being, motivation, and loyalty. Furthermore, job satisfaction serves as a key variable that strengthens the relationship between HRM strategies and improved employee performance. Thus, the synergy between HRM strategies and improved employee performance. Thus, the synergy between WLB and compensation is a critical factor in creating a productive and sustainable.

Pendahuluan

Menurut (Putri, 2026) kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam organisasi modern karena berpengaruh langsung terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi dan komitmen tinggi sehingga mampu menghasilkan kinerja optimal. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis serta kualitas hubungan kerja dalam organisasi. Penerapan manajemen SDM yang efektif terbukti meningkatkan kepuasan dan produktivitas, sementara hubungan kerja yang harmonis menciptakan lingkungan yang kondusif

serta mendorong keterlibatan dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, konflik kerja dapat menurunkan kepuasan dan kinerja. Selain itu, pencapaian kerja juga memperkuat kepuasan intrinsik karyawan. Oleh karena itu, organisasi modern perlu mengelola kepuasan kerja secara komprehensif melalui strategi SDM yang adaptif, hubungan kerja yang baik, dan sistem penghargaan yang tepat guna mendukung keberhasilan berkelanjutan (Maulidiya, 2025).

Sejalan dengan hal tersebut, menurut (Maulidiya, 2025) peran strategis manajemen SDM menjadi kunci dalam mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan. Manajemen SDM memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui kebijakan dan praktik yang tepat. Hubungan kerja yang harmonis antara karyawan maupun antara atasan dan bawahan menjadi faktor utama dalam meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kinerja. Selain itu, menurut (Setyo Supratno, 2025) perencanaan SDM yang sesuai kebutuhan kompetensi, pemberdayaan karyawan, serta sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, di mana kepuasan tersebut juga berperan sebagai mediator dalam peningkatan kinerja individu maupun tim. Praktik SDM seperti pelatihan, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan juga mendorong keterlibatan karyawan yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja serta dampak positif pada kinerja organisasi (S. Y. Pratama & Waskito, 2025). Dengan demikian, manajemen SDM tidak hanya berfungsi mengelola tenaga kerja, tetapi juga membangun kepuasan kerja sebagai fondasi utama keberhasilan organisasi.

Dinamika dunia kerja moderen memperlihatkan adanya perubahan signifikan yang memengaruhi kepuasan kerja, khususnya terkait WLB dan sistem penggajian. Fenomena WLB (dan sistem penggajian saat ini menunjukkan pergeseran preferensi tenaga kerja modern, terutama Generasi sekarang yang lebih mengutamakan fleksibilitas untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Namun, tuntutan kerja seperti jam kerja panjang dan beban berlebihan masih menjadi tantangan yang menyebabkan ketidakseimbangan tersebut. Di sisi lain, sistem penggajian juga berkembang, di mana kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi mencakup penghargaan finansial dan non-finansial yang berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Maurice et al., 2025). Transparansi dan keadilan dalam pemberian kompensasi menjadi aspek penting yang mempengaruhi kepuasan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Indra, 2024). Dengan demikian, WLB dan sistem penggajian merupakan dua faktor yang saling berkaitan dan menjadi pertimbangan utama dalam menilai kepuasan kerja, sehingga organisasi perlu mengelolanya secara seimbang guna menciptakan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara WLB, kompensasi, serta kepuasan kerja dan kinerja karyawan, khususnya pada hal tenaga kerja modern. Beberapa di antaranya yaitu penelitian yang berjudul *“Pengaruh WLB, Compensation, dan Workload terhadap Employee Performance Generasi sekarang Dimediasi oleh Job Stress”* yang dilakukan oleh (Manurung et al., 2025) dihasilkan temuan berupa WLB dan kompensasi berpengaruh negatif, dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Maurice et al., 2025), dengan judul *“Efektivitas WLB dan Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi sekarang di Solo Raya”* menunjukkan bahwa WLB dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang berjudul *“Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Pelayanan, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja”* oleh (Fajrin & Prahiawan, 2024) menghasilkan temuan bahwa strategi MSDM

memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, bersama dengan faktor kepemimpinan dan disiplin kerja. Selain itu, penelitian oleh (Renhoran, 2024) dengan judul “Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan melalui Pengelolaan Kinerja dalam Organisasi Modern” menunjukkan bahwa praktik MSDM seperti pemberian umpan balik, pengarahan (*reward*) dan pelatihan berkelanjutan mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan secara signifikan.

Meskipun berbagai penelitian telah menegaskan pentingnya WLB, kompensasi, dan strategi MSDM terhadap kepuasan serta kinerja karyawan, masih terhadap kesenjangan karena sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif yang hanya berfokus pada pengujian hubungan antar variabel secara statistik, sehingga belum mampu menggali secara mendalam bagaimana strategi MSDM dirancang dan diimplementasikan. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung memisahkan WLB sebagai aspek non-finansial dan kompensasi sebagai aspek finansial, tanpa banya membahas bagaimana keduanya diintegrasikan secara simultan dalam satu kerangka strategi MSDM yang komperhensif. Padahal, dinamika dunia kerja saat ini menunjukkan perubahan signifikan terkait fleksibilitas kerja, tuntutan keseimbangan hidup, serta ekspektasi terhadap sistem penggajian yang lebih adil dan transparan, khususnya pada generasi muda. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan pendekatan kualitatif yang digunakan untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaiman sinergi anatara aspek finansial (sistem kompensasi) dan non-finansial WLB dirancang dan diimplementasikan dalam startegi MSDM untuk meningkatkan kepuasan kerja dan praktik organisasi modern.

Tinjauan Pustaka

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Triansyah, 2024), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pemberian motivasi, serta evaluasi terhadap tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Syahiruddin menjelaskan bahwa MSDM merupakan unsur yang sangat penting dalam mendukung keberlangsungan dan keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam perkembangan organisasi modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi besar dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Secara umum, fungsi MSDM mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM yang efektif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. (Syahiruddin, Parman et al., 2025).

Melalui pengelolaan yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi karyawan, meningkatkan produktivitas, membangun budaya kerja yang positif, serta meraih keunggulan kompetitif di pasar. Selain itu, MSDM dituntut untuk terus beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja yang berubah, termasuk perkembangan teknologi, perubahan demografi, dan pergeseran nilai-nilai sosial (Muktamar & Sahibuddin, 2024). Perkembangan MSDM saat ini semakin dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, globalisasi, serta perubahan karakteristik angkatan kerja. Munculnya konsep seperti *Strategic Resource Management*, *Human Capital Management*,

dan *Digital HR* yang mencerminkan upaya adaptasi MSDM terhadap tuntutan lingkungan yang dinamis.

Sejumlah penelitian juga menegaskan bahwa organisasi yang mampu menginterasikan inovasi teknologi dengan pendekatan strategis dalam praktik MSDM cenderung lebih adaptif dan memiliki daya saing yang tinggi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia tidak sekadar berfokus pada aspek administrasi, melainkan juga berperan sebagai elemen strategis yang membantu organisasi menghadapi dinamika global dan mempertahankan keberlanjutannya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu dimensi krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan bagaimana seorang individu bersikap dan merasakan pekerjaannya secara subjektif. Setiap tenaga kerja membawa persepektif dan tingkat kepuasan yang berbeda, bergantung pada nilai-nilai yang dianut, ekspektasi yang dimiliki, serta cara mereka memaknai lingkungan kerja. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sejalan dengan preferensi pribadi seorang karyawan, maka semakin besar pula rasa kepuasan yang akan muncul dalam dirinya. Secara konseptual, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai penilaian menyeluruh seorang individu atas pekerjaan yang dijalannya. Penilaian tersebut pada dasarnya mencerminkan kesenjangan antara apa yang sesungguhnya diterima oleh karyawan dengan apa yang sebelumnya diharapkan. Lebih dari itu, kepuasan kerja juga dapat terwujud dalam bentuk respons positif maupun negatif terhadap pekerjaan, yang lahir dari cara individu menghayati berbagai elemen yang ada dalam lingkup pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh kondisi objektif atau fisik dari pekerjaan itu sendiri, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh interpretasi dan pemaknaan pribadi individu terhadap kondisi tersebut.

Respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan juga berhubungan dengan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki berbagai dimensi, di mana seseorang bisa merasa puas dengan satu aspek tetapi kurang puas dengan yang lain. Maka dari itu, kepuasan kerja sering kali dikaitkan dengan berbagai faktor yang memengaruhi pengalaman kerja secara keseluruhan (Indrasari, 2017). Dalam kajian teoritis, kepuasan kerja dijelaskan lewat beberapa pendekatan berbeda. Teori pemenuhan kebutuhan menyatakan bahwa kepuasan kerja tercapai ketika kebutuhan individu terpenuhi lewat pekerjaan. Teori keadilan menyoroti pentingnya persepsi keadilan dalam membandingkan input yang diberikan dan output yang diterima. Di sisi lain, menurut (Rahmadhani & Priyanti, 2022) teori kesenjangan menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dialami di tempat kerja. Selain itu, teori dua faktor membedakan antara faktor pendorong seperti keberhasilan dan pengakuan, serta faktor pemeliharaan seperti gaji dan kondisi kerja.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik pekerjaan, sistem kompensasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan karier. Pekerjaan yang memberikan tantangan, sistem penghargaan yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, serta hubungan interpersonal yang harmonis merupakan unsur penting yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pengukuran kepuasan kerja umumnya dilakukan melalui beberapa dimensi utama, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, tingkat gaji yang diterima, peluang promosi jabatan, kualitas supervisi atau bimbingan dari atasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Dimensi-dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang berkembang dalam lingkungan organisasi.

Dengan begitu, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosional dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor baik dari dalam maupun luar. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, meningkatkan hasil kerja, serta memperkuat keterikatan pada perusahaan. Di sisi lain, kepuasan kerja yang rendah bisa berakibat pada berkurangnya produktivitas, meningkatnya ketidakhadiran, serta tingginya angka pergantian karyawan.

Work-Life Balance (WLB)

Menurut (Wicaksana & Asrunputri, 2020) keseimbangan antara pekerja dan kehidupan pribadi merupakan konsep yang semakin diakui dalam studi MSDM, terutama ketika berhadapan dengan tuntutan pekerjaan modern yang semakin rumit. Keseimbangan ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengatur antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat berlangsung dengan baik. Seseorang tidak hanya diharuskan untuk mencapai hasil kerja yang baik, tetapi juga harus dapat memenuhi berbagai kebutuhan pribadi, keluarga dan sosial mereka. Secara teoritis, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mendeskripsikan usaha individu dalam mengatur berbagai peran yang mereka jalani, baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadi yang melibatkan waktu, energi, serta tekanan yang dialami. Keseimbangan ini juga mencerminkan situasi di mana individu dapat membagi waktu dengan cukup untuk pekerjaan sekaligus memiliki waktu untuk kegiatan di luar pekerjaan seperti berinteraksi dengan keluarga, melakukan hobi, dan berpartisipasi dalam kehidupan sosial. Oleh karena itu, keseimbangan ini menjadi elemen penting dalam membangun kesejahteraan individu secara keseluruhan.

Dalam perkembangan dunia kerja saat ini, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi isu yang semakin penting. Hal ini dipengaruhi oleh meningkatnya tuntutan pekerjaan, keterbatasan waktu yang dimiliki individu, serta perubahan struktur sosial yang menyebabkan banyak pekerja harus menjalankan berbagai peran secara bersamaan. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti stres, penurunan kepuasan hidup, gangguan kesehatan, serta menurunnya produktivitas di lingkungan kerja. Sebaliknya, tercapainya keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memberikan manfaat yang signifikan, termasuk peningkatan kualitas hidup, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, keseimbangan tersebut juga memiliki hubungan yang erat dengan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Individu yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan, serta tingkat produktivitas yang lebih baik. Di sisi lain, konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak negatif terhadap organisasi maupun karyawan. Kondisi ini berpotensi menurunkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, meningkatkan tingkat absensi, serta memperbesar angka turnover atau keluar-masuk karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, upaya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung kesejahteraan karyawan sekaligus keberhasilan organisasi.

Dalam konteks teori, keseimbangan kerja dengan kehidupan terdiri dari beberapa aspek utama. Pertama, gangguan pekerjaan pada kehidupan pribadi yakni situasi di mana pekerjaan menghalangi kehidupan pribadi individu. Kedua, gangguan kehidupan pribadi pada pekerjaan yaitu situasi di mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan. Ketiga, peningkatan kualitas

pekerjaan melalui kehidupan pribadi, yakni sejauh mana aspek kehidupan pribadi dapat memperbaiki kualitas kerja. Keempat, peningkatan kualitas kehidupan melalui pekerjaan yaitu sejauh mana pekerjaan dapat memberikan dampak positif terhadap kehidupan pribadi seseorang. Keempat aspek tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak selalu bersifat bertentangan, melainkan juga saling mendukung satu sama lain. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya keseimbangan ini seperti memberikan fleksibilitas waktu kerja, memberikan dukungan terhadap kebutuhan keluarga, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Maka keseimbangan kerja dengan kehidupan dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga tercipta kesejahteraan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan kinerja yang optimal. Penerapan keseimbangan yang baik ini tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan keberlangsungan kerja karyawan.

Kompensasi

Secara prinsip, gaji merupakan bentuk kompensasi yang diberikan sebagai imbalan atas kontribusi dan pengorbanan tenaga kerja. Pemberian gaji umumnya didasarkan pada kinerja yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan. Dalam literatur, terdapat perbedaan pandangan mengenai istilah gaji dan upah. Di mana sebagian ahli menganggap keduanya identik, sementara yang lain membedakannya (Dimas Surya Lesmana, Nana Darna, 2020). Kompensasi finansial merupakan seluruh imbalan berupa uang, baik langsung seperti gaji pokok, bonus, dan insentif, maupun tidak langsung seperti tunjangan kesehatan dan dana pensiun yang berperan memenuhi kebutuhan ekonomi serta mencerminkan keadilan organisasi. Adapun kompensasi non-finansial berupa imbalan non-materi meliputi penghargaan atas kinerja, peluang promosi, lingkungan kerja yang nyaman, dan hubungan kerja yang harmonis yang efektif meningkatkan kepuasan psikologis dan loyalitas karyawan. Perpaduan kedua bentuk kompensasi ini penting bagi perusahaan kreatif seperti CV La Paris, karena gaji kompetitif dapat menarik talenta sementara apresiasi non-materi mendorong retensi melalui penguatan motivasi internal dan rasa dihargai (Eka & Mulyati, 2021).

Sistem akuntansi penggajian dan pengupahan memiliki peran strategis dalam menjaga kelancaran operasional perusahaan. Sistem ini mencakup pencatatan kehadiran, perhitungan gaji dan upah, pencatatan akuntansi, hingga pelaporan kepada pihak terkait. Penerapan sistem yang terstruktur memastikan seluruh transaksi penggajian berlangsung secara adil, transparan, serta sesuai dengan kebijakan perusahaan dan regulasi yang berlaku. Pemanfaatan teknologi dalam sistem penggajian juga memberikan nilai tambah, terutama dalam meningkatkan kecepatan proses, akurasi perhitungan, serta akuntabilitas pembayaran. Dengan demikian, sistem akuntansi penggajian dan pengupahan dapat dipahami sebagai rangkaian prosedur dan dokumen yang mengatur hak-hak karyawan secara sistematis, sekaligus berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang penting untuk menjaga transparansi dan efisiensi operasional perusahaan (Hasibuan et al., 2024)

Hubungan dan Sinergi Antar Variabel

Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi terbukti berkontribusi dalam mereduksi tingkat stres dan kelelahan, sekaligus menciptakan kondisi psikologis yang lebih sehat dan stabil. Dukungan yang diberikan organisasi, salah satunya melalui penerapan fleksibilitas jam

kerja, turut menumbuhkan rasa dihargai pada diri karyawan sehingga mendorong terbentuknya sikap positif terhadap pekerjaan. Sikap tersebut tercermin dari meningkatnya kepuasan kerja, keterlibatan yang lebih aktif, serta loyalitas yang semakin kuat. Oleh karena itu, keseimbangan kehidupan kerja/WLB menjadi salah satu faktor penentu dalam membentuk karyawan yang produktif sekaligus memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi (Sinaga et al., 2024).

Di sisi lain, kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor kompensasi yang diberikan oleh organisasi. WLB dan kompensasi pada dasarnya merupakan dua elemen yang saling melengkapi dan sama-sama berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja secara menyeluruh. Apabila WLB berkontribusi dalam menciptakan keselarasan antara kehidupan profesional dan personal, maka dampak langsungnya adalah berkurangnya tekanan psikologis serta meningkatnya kesejahteraan mental karyawan secara keseluruhan (Maurice et al., 2025). Sementara itu, menurut (Sinaga et al., 2024) kompensasi sebagai motivator eksternal meningkatkan penghargaan, motivasi, dan loyalitas, karyawan. Keduanya bersifat komplementer, di mana kompensasi yang adil memperkuat keterikatan dan WLB yang baik menekan tekanan kerja. Menurut (Abror et al., 2025) jika dikelola bersama, keduanya mendorong sikap positif, keterlibatan, dan kinerja optimal. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi variabel kunci yang menjembatani pengaruh keduanya sekaligus mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Hubungan tersebut menunjukkan adanya sinergi yang lebih luas antara kedua variabel dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sinergi antara WLB dan sistem kompensasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena keduanya memenuhi kebutuhan psikologis dan material karyawan. WL membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan sehingga mendorong kepuasan kerja. Sementara itu, kompensasi yang adil mencerminkan penghargaan organisasi dan meningkatkan motivasi, loyalitas, serta komitmen karyawan. Jika diterapkan secara bersamaan, keduanya mendorong sikap positif terhadap pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja berperan sebagai hasil sekaligus penguat pengaruh WLB dan kompensasi terhadap kinerja karena karyawan yang puas lebih produktif dan terlibat. Dengan demikian, pengelolaan keduanya secara terpadu penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kinerja yang optimal.

Untuk mewujudkan sinergi tersebut secara efektif, diperlukan peran strategis dari manajemen sumber daya manusia. Peran manajemen SDM krusial dalam membangun sinergi antara WLB, sistem kompensasi, dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen SDM merancang kebijakan keseimbangan kerja dan kompensasi yang adil guna mendorong motivasi, loyalitas, dan komitmen. Pengaruh WLB dan kompensasi terhadap kinerja menjadi lebih efektif melalui kepuasan kerja sebagai penguat keterlibatan karyawan. Melalui kebijakan seperti fleksibilitas kerja dan penghargaan yang layak, SDM mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Dengan demikian, MSDM berperan strategis dalam mengintegrasikan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat kepustakaan (*library research*) dengan desain deskriptif kualitatif. Tujuan utama penelitian adalah memahami, mengkaji, dan mendeskripsikan berbagai konsep yang relevan dengan topik yang dibahas melalui penelaahan sumber-sumber pustaka secara sistematis dan terstruktur. Objek kajian dalam

penelitian ini bukan responden di lapangan, melainkan literatur ilmiah yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus permasalahan yang diteliti. Populasi penelitian meliputi keseluruhan karya ilmiah yang berhubungan dengan tema penelitian, sementara pengambilan sampel dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan kesesuaian tema, rentang waktu publikasi, serta tingkat kredibilitas sumber yang digunakan. Adapun data penelitian bersumber dari jurnal ilmiah, buku referensi, dan artikel akademik yang telah terindeks dalam berbagai basis data ilmiah, seperti Google Scholar, SINTA, dan platform akademik lainnya yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, yakni dengan menelusuri, mengidentifikasi, menghimpun, serta mengkaji berbagai literatur yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian. Model yang diterapkan adalah kajian literatur berbasis analisis konseptual. Selanjutnya, analisis data dilaksanakan dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif yang mencakup tahapan reduksi data, penyajian data secara sistematis dalam bentuk narasi, serta penarikan kesimpulan secara interpretatif. Melalui proses tersebut, diharapkan diperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Hasil dan Pembahasan

Strategi MSDM dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja

Saat ini, semakin banyak organisasi yang menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan pendekatan modern. Strategi ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas tenaga kerja dari sisi internal, tetapi juga diarahkan pada penguatan kapasitas organisasi dalam mencapai kinerja yang maksimal. Perubahan paradigma tersebut tercermin dalam konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM), yang menempatkan karyawan bukan sekedar sebagai biaya operasional, melainkan sebagai aset strategis yang berperan penting bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Dalam kerangka SHRM, kebijakan serta praktik SDM yang dijalankan secara efektif dipandang sebagai faktor utama dalam membangun keunggulan kompetitif. Inti dari pendekatan ini adalah penyelarasan (*alignment*) antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi (Astutiningsih, Maliki & Ambarsari, 2023). Oleh sebab itu, strategi MSDM tidak hanya bergantung pada aturan formal, tetapi juga pada kualitas hubungan yang terjalin antara organisasi dan karyawan, seperti penciptaan budaya kerja yang positif, mekanisme pengaduan yang etis, serta penerapan tanggung jawab sosial perusahaan, mampu memperkuat loyalias sekaligus menumbuhkan budaya organisasi yang inklusif dan berintegritas.

Menurut (Amran Manurung, Lukman Hakim Sangapan, 2025) implementasi strategi tersebut diwujudkan melalui lima pilar utama yang terbukti konsisten dalam meningkatkan kepuasan kerja, yaitu: (1) pengembangan kompetensi berkelanjutan melalui program pelatihan dan pengembangan karier yang terstruktur; (2) kompensasi dan benefit yang kompetitif dengan prinsip keadilan dan transparansi; (3) budaya organisasi yang positif melalui kepemimpinan suportif dan komunikasi terbuka; (4) keseimbangan kehidupan-kerja WLB dengan kebijakan fleksibilitas waktu kerja; serta (5) penghargaan dan pengakuan yang diberikan secara konsisten untuk memperkuat loyalitas emosional karyawan.

Efektivitas strategi MSDM sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan kebijakan secara konsisten. Menurut (Febriansah, 2018), terdapat dua (2) dimensi integrasi yang perlu dijalankan, yaitu integrasi vertikal, yang menekankan keselarasan kebijakan SDM dengan arah strategis organisasi, serta integrasi horizontal (*HR building*), yang

menekankan konsistensi antarpraktik agar tercipta persepsi keadilan. Namun, dalam praktiknya masih banyak organisasi yang gagal menjaga konsistensi tersebut misalnya kompensasi yang sudah adil tetapi kebijakan fleksibilitas kerja diabaikan sehingga kepuasan kerja tidak tercapai secara optimal. Oleh karena itu, strategi MSDM yang berkelanjutan harus mampu mengakomodasikan nilai-nilai personal karyawan sekaligus memastikan sinergi antar kebijakan agar kepuasan kerja dapat terwujud secara menyeluruh.

Peran Work-Life Balance WLB

Menurut (Anggi Firmanjaya Saputra, 2025) menegaskan bahwa penerapan kebijakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif memiliki keterkaitan erat dengan upaya peningkatan retensi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut.

1) Penguatan Keterlibatan dan Kepuasan Kerja

Saat karyawan merasakan bahwa organisasi tempat mereka bekerja turut memperhatikan kesejahteraan mereka di luar konteks pekerjaan, maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat secara signifikan. Kondisi ini pada gilirannya dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, karena mereka merasa memiliki keterkaitan yang lebih dalam dan mendapat dorongan yang lebih kuat untuk tetap bertahan.

2) Menurunya Kecenderungan untuk Mengundurkan Diri

Kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan yang diterapkan secara konsisten mampu menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang berhasil memadukan kehidupan pribadi dan profesional mereka tanpa mengalami konflik yang berarti umumnya tidak terdorong untuk mencari peluang karier di tempat lain.

3) Peningkatan Produktivitas dan Mutu Hasil Kerja

Meskipun tampak bertentangan secara logis, karyawan yang berhasil menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya justru cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Mereka mampu berkonsentrasi lebih optimal, memiliki energi yang lebih terjaga, serta menunjukkan kreativitas yang lebih tinggi karena mendapatkan waktu yang cukup untuk memulihkan kondisi fisik dan mental. Sebaliknya, kelelahan yang timbul akibat ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu faktor utama yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas.

4) Reputasi Perusahaan dan Daya Tarik bagi Calon Karyawan

Organisasi yang dikenal luas memiliki budaya kerja yang menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi WLB akan membangun citra yang lebih positif di kalangan pencari kerja. Hal ini menjadikan perusahaan tersebut semakin diminati, khususnya oleh generasi muda yang mengutamakan lingkungan kerja yang suportif dan manusiawi. Di tengah perkembangan media sosial yang pesat saat ini, ulasan karyawan mengenai budaya internal perusahaan dapat tersebar dengan cepat dan turut memengaruhi keputusan para calon karyawan dalam memilih tempat bekerja.

Selain itu, menurut (Muhammad et al., 2025), mengidentifikasi sejumlah strategi yang dapat diterapkan untuk mewujudkan keseimbangan kerja dan kehidupan WLB yang optimal. Pelaksanaan keseimbangan tersebut secara efektif merupakan elemen yang krusial dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan mampu memberikan kepuasan bagi

seluruh karyawan. Berikut ini adalah sejumlah strategi pokok yang telah terbukti memberikan dampak nyata dan signifikan.

1) Penetapan Kebijakan Fleksibilitas Kerja yang Terstruktur

Memberikan keleluasan kepada karyawan untuk menentukan cara dan waktu bekerja mereka merupakan fondasi utama dalam mewujudkan keseimbangan kerja dan kehidupan. Penerapan sistem flexitime memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal kerja dengan tanggung jawab pribadi, seperti mengantar anak sekolah atau memenuhi janji dengan tenaga medis, selama target kinerja tetap tercapai. Disamping itu, skema kerja jarak jauh maupun sistem hibrida dapat memangkas waktu perjalanan, meningkatkan kemandirian kerja dan memberikan kenyamanan yang lebih besar. Alternatif lainnya adalah penerapan minggu kerja terkompresi yakni pengaturan di mana karyawan menyelesaikan total jam kerja penuh dalam durasi yang singkat misalnya, empat hari kerja masing-masing sepuluh jam sehingga mereka dapat menikmati tiga hari libur setiap pekannya.

2) Perhatian terhadap Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan

Memberikan pilihan bagi karyawan untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain, baik sebagian maupun seluruh waktu kerja mereka, dapat mengurangi beban perjalanan sekaligus meningkatkan rasa otonomi dan kenyamanan. Pengalaman selama pandemi COVID-19 memberikan bukti nyata bahwa skema kerja jarak jauh berpotensi mendorong peningkatan produktivitas sekaligus kepuasan kerja karyawan.

3) Pembangunan Budaya Organisasi yang suportif

Budaya organisasi memegang peranan yang sangat menentukan dalam mewujudkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan. Kepemimpinan yang empatik menjadi syarat penting, di mana para manajer diharapkan menjadi teladan sekaligus pendukung nyata keseimbangan tersebut, termasuk dengan dibekali kemampuan untuk mengenali tanda-tanda kelelahan serta mendorong anggota tim untuk memanfaatkan waktu istirahat secara optimal. Selain itu, penghormatan terhadap batasan waktu pribadi perlu dijadikan bagian dari norma organisasi, yang berarti menghindari budaya kerja yang mengharuskan karyawan selalu siap dihubungi di luar jam kerja, serta menetapkan ekspektasi yang jelas terkait respon di luar jam kerja.

Peran Kompensasi

Sistem ini memegang peranan penting dalam membentuk motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Mereka yang merasa kompensasi yang diterima sesuai akan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih proaktif, sedangkan ketidakpuasan terhadap gaji maupun bonus tahunan dapat menurunkan semangat kerja dan mendorong sikap bekerja yang sekadar memenuhi kewajiban. Kompensasi langsung, seperti gaji pokok dan upah lembur, berfungsi sebagai pendorong motivasi jangka pendek, sementara kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan dan bonus tahunan, berkontribusi terhadap loyalitas jangka panjang (A. P. Pratama, 2025).

Dalam konteks ini, aspek keadilan menjadi faktor utama. Keadilan internal menekankan bahwa gaji harus sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan; semakin besar tanggung jawab yang diemban, semakin tinggi pula kompensasi yang layak diberikan. Sementara itu, keadilan eksternal berkaitan dengan kesesuaian gaji terhadap standar pasar tenaga kerja. Apabila kompensasi terlalu rendah, perusahaan akan kesulitan menarik dan mempertahankan tenaga kerja, sedangkan kompensasi yang terlalu tinggi

dapat membebani biaya operasional organisasi (Dita Nofiyanti, Siti Rosyidatul Umma, Syabilananta Khoirunnisa, 2025).

Pandangan ini sejalan dengan teori *Two-Factor Motivation* yang dikemukakan Herzberg, di mana kompensasi dipandang sebagai *hygiene factor* jika tidak memadai akan menimbulkan ketidakpuasan, tetapi bila dikelola secara adil dan transparan dapat mendukung motivasi intrinsik. Oleh karena itu, sistem kompensasi ini tidak seharusnya diperlakukan hanya sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai instrumen strategis. Transparansi dalam prosedur, keadilan dalam distribusi, serta komunikasi terbuka mengenai mekanisme kompensasi merupakan kunci untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan retensi karyawan.

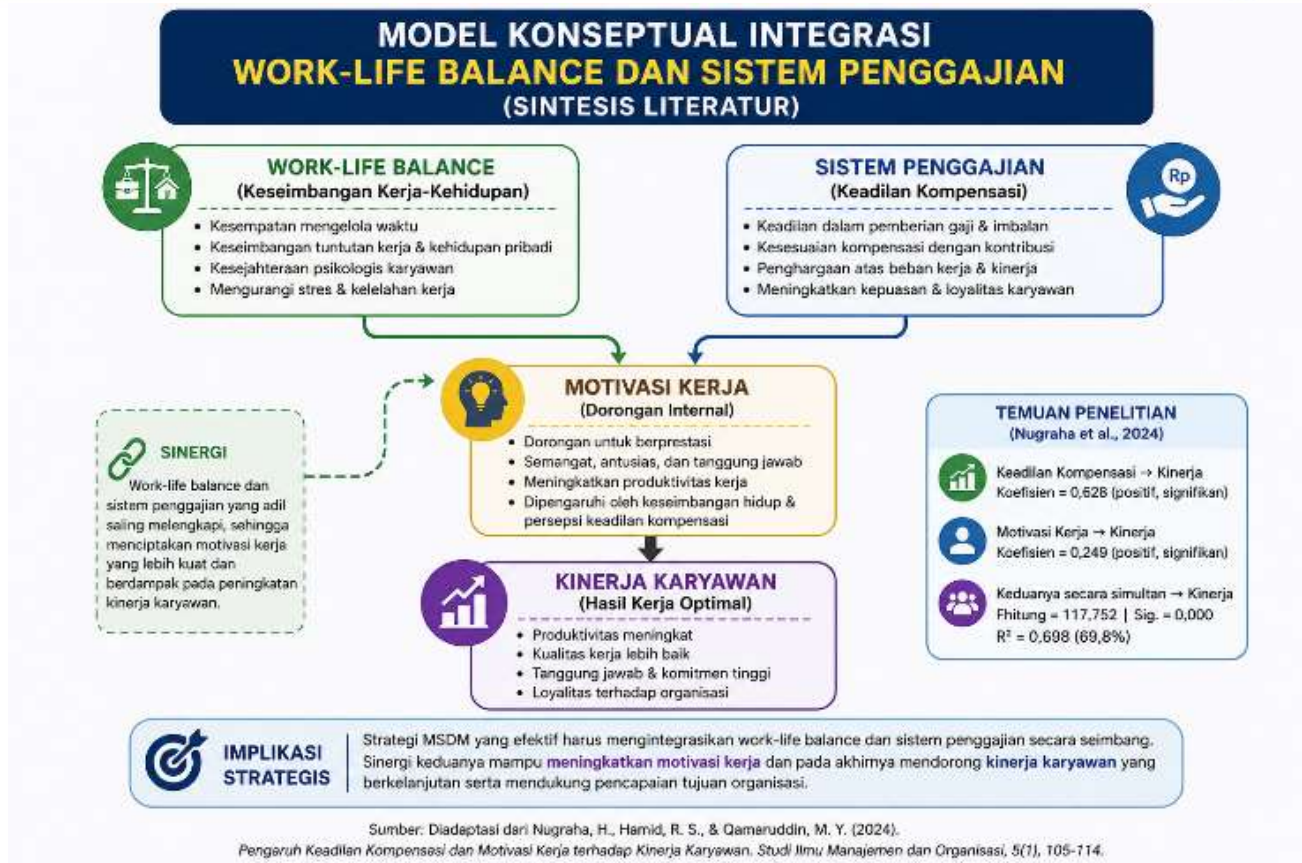
Meski demikian, tantangan yang sering dihadapi adalah ketidakjelasan sistem penghargaan serta minimnya keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi kompensasi. Ketidakkonsistenan ini dapat menurunkan persepsi keadilan dan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, sistem kompensasi yang konsisten, transparan, dan partisipatif tidak hanya menjaga motivasi, tetapi juga memperkuat loyalitas serta kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Integritas Work-Life Balance WLB dan Kompensasi

Integrasi antara keseimbangan kerja dan kehidupan serta remunerasi adalah strategi krusial dalam pengelolaan SDM yang bertujuan memperbaiki kinerja pegawai secara berkesinambungan. Keseimbangan kerja dan kehidupan menggambarkan kemampuan pegawai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan aspek pribadi sementara sistem remunerasi mencerminkan penghargaan dari organisasi bagi kontribusi pegawai melalui imbalan yang layak.

Dari analisis penelitian dari (Nugraha et al., 2024) menemukan bahwa, kedua unsur ini saling mendukung. Sistem remunerasi yang adil terbukti memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai dengan angka koefisiensi sebesar 0.628, sedangkan motivasi kerja sebagai faktor non-materi juga menunjukkan pengaruh positif dengan angka koefisien sebesar 0,249. Selain itu, saat dianalisis bersamaan, kedua variabel ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F hitung mencapai 117,752 dan tingkat signifikansi 0,000.

Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kerja pegawai tidak hanya tergantung pada aspek keuangan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologi yang mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Oleh karena itu, organisasi perlu menggabungkan kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan dengan sistem remunerasi yang adil untuk menciptakan motivasi kerja yang lebih kuat. Secara konseptual, keseimbangan kerja dan kehidupan membantu meningkatkan semangat kerja, yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja karyawan. Di sisi lain, struktur gaji yang adil berkontribusi pada peningkatan kepuasan serta pandangan karyawan mengenai keadilan di dalam organisasi. Ketika kedua elemen ini bekerja bersama, maka akan terbentuk sinergi yang dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Berikut gambaran konseptualnya



Gambar 1: Model konseptual integrasi WLB dan kompensasi

Secara keseluruhan, temuan ini mempertegas bahwa kepuasan kerja tidak dapat dicapai secara maksimal jika organisasi hanya berfokus pada salah satu dimensi saja. Kehadiran sistem kompensasi yang adil bertindak sebagai fondasi materi, sementara kebijakan WLB memberikan dukungan psikologi yang esensial. Sinergi antara kedua faktor inilah yang menciptakan nilai tambah bagi strategi MSDM, di mana kesejahteraan finansial yang bertemu dengan WLB akan menghasilkan tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi dan berkelanjutan kebijakan yang bersifat searah.

Simpulan

Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi MSDM yang terintegrasi memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja melalui sinergi antara WLB dan sistem kompensasi. WLB berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan melalui fleksibilitas dan keseimbangan peran, sedangkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif mampu memperkuat motivasi serta loyalitas karyawan. Apabila kedua aspek tersebut dikelola secara simultan dalam kebijakan MSDM yang selaras, baik secara vertikal maupun horizontal, maka akan mendorong peningkatan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja serta keberlanjutan organisasi. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena masih bersifat konseptual berbasis studi literatur sehingga belum menggambarkan kondisi

empiris secara langsung serta belum menguji hubungan antarvariabel secara mendalam di berbagai konteks organisasi. Selain itu, fokus penelitian masih terbatas pada dua variabel utama tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik individu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris, baik kuantitatif maupun kualitatif, dengan cakupan variabel yang lebih luas, konteks organisasi yang beragam, serta mempertimbangkan perbedaan karakteristik generasi tenaga kerja, sehingga diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan aplikatif dalam pengembangan MSDM modern.

Daftar Pustaka

- Abror, H., Nyoman, N., & Martini, P. (2025). *Pengaruh Work Life Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 10(2), 136–147.
- Amran Manurung, Lukman Hakim Sangapan, A. H. M. (2025). *EFEKTIVITAS STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN DAN LOYALITAS KARYAWAN*. 1(2), 14–26.
- Anggi Firmanjaya Saputra, E. M. (2025). *Work Life Ballance di Dunia Kerja*.
- Astutiningsih, Maliki, B. I., & Ambarsari, Y. (2023). *Strategic Human Resource Management : Linking Human Resource Practice to Organizational Strategy for Enhanced Performance*. 17(2), 259–271.
- Dimas Surya Lesmana, Nana Darna, R. M. S. (2020). *PENGARUH GAJI DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI (Suatu Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Ciamis)* 1. 2, 168–182.
- Dita Nofiyanti, Siti Rosyidatul Umma, Syabilananta Khoirunnisa, M. (2025). *KONSEP PENGGAJIAN, TUNJANGAN DAN KOMPENSASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PENDIDIKAN ISLAM*. 10(4), 2271–2283.
- Eka, N., & Mulyati, F. (2021). *Analisis Peran Kompensasi Finansial dan Non Finansial dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan CV La Paris*. 1017–1026.
- Fajrin, A., & Prahiawan, W. (2024). *PENGARUH STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM), KEPEMIMPINAN PELAYANAN , DAN DISIPLIN KERJA*. 06(2), 193–215.
- Febriansah, R. E. (2018). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan, H. H., Puja, S., Rizky, P., Timanta, E., & Pinem, B. (2024). *Sistem akuntansi penggajian dan pengupahan* ., 33–41.
- Indra, M. A. P. (2024). *PENGARUH BEBAN KERJA , KOMPENSASI , DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT . XYZ*. 3(2), 105–119.
- Indrasar, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi* ,.
- Manurung, J. H., Azazi, A., Marumpe, D. P., & Daud, I. (2025). *Pengaruh Work Lofe Ballance, Compensation, dan Workload Terhadap Employee Performance Generasi sekarang Dimediasi oleh Job Stress*. 278–291.
- Maulidiya, L. (2025). *Kepuasan Kerja Dalam Organisasi : Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis Job Satisfaction in Organization : A Systematic Literature Review*. 17(c), 71–85. <https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.53742>
- Maurice, A., Refiyana, C., & Maimun, M. H. (2025). *Efektivitas Work Life Balance dan*

- Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Untuk Memenuhi Standar Kebutuhan Karyawan Generasi sekarang Di Solo Raya.* 17(3), 1289–1302.
- Muhammad, F. R., Siregar, M. Y., & Fatihaturrizqi, M. (2025). *Work-Life Ballance Sebagai Strategi Retensi Karyawan Milenial Dan Gen Z.* 2(1), 20–27.
- Muktamar, A., & Sahibuddin, A. R. (2024). *Peranan sumber daya manusia dalam organisasi.* 52–69.
- Nugraha, H., Hamid, R. S., & Qamaruddin, M. Y. (2024). *Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (The Influence of Compensation Fairness and Work Motivation on Employee Performance).* 5(1), 105–114.
- Pratama, A. P. (2025). *PENGARUH KOMPENSASI SEBAGAI MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT . LEEA FOOTWEAR INDONESIA.* 7(3), 710–721.
- Pratama, S. Y., & Waskito, J. (2025). *DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN PT DAN LIRIS SUKOHARJO).* 14, 356–376.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1322>
- Putri, K. R. (2026). *OPTIMALISASI KINERJA: STRES KERJA, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN WORK-LIFE BALANCE DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIMUS.* 13.
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). *Konsep Dasar Kepuasan Kerja : Sebuah Tinjauan Teori.* 1(1).
- Renhoran, M. I. (2024). *Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Pengelolaan Kinerja Dalam Organisasi Modern.* 1(3), 940–956.
- Setyo Supratno, D. R. N. (2025). *PERANAN PERENCANAAN SDM, PEMBERDAYAAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA.* 3(1), 61–77.
- Sinaga, I. S., Ansella, R., Hulu, T., & Silalahi, D. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Kompensasi , Work-Life Ballance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interveningnya : Literature Review.* 1(1), 293–301.
- Syahiruddin, Parman, M. R., Biasane, A. N., Tiwow, C., Paramita, G., Musqori, N., & Resource, D. H. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Tinjauan Literatur terhadap Konsep, Fungsi, dan Perkembangannya.* 8, 1–12.
- Triansyah, A. A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* 1(1), 11–20.
- Wicaksana, S. A., & Asrunputri, A. P. (2020). *Identifikasi Dimensi-Dimensi Work Life Ballance pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Perbankan.* 4(2), 137–143.