

**PENGARUH *JOB PLACEMENT* DAN *MONETARY REWARDS*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *WORK LIFE  
BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KPPBC  
TMP A SEMARANG**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :  
Fakhri Nugroho  
NIM 20402400519**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG 2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

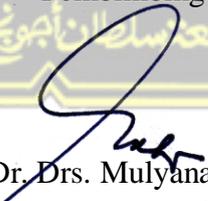
**TESIS**

**PENGARUH *JOB PLACEMENT* DAN *MONETARY REWARDS*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *WORK LIFE  
BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KPPBC  
TMP A SEMARANG**

Disusun oleh:  
**Fakhri Nugroho**  
**NIM 20402400519**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister  
Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 28 November 2025

Pembimbing

  
Prof. Dr. Drs. Mulyana, MSi  
210490020

**LEMBAR PENGUJIAN**  
**PENGARUH *JOB PLACEMENT* DAN *MONETARY REWARDS***  
**TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *WORK LIFE***  
***BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KPPBC**  
**TMP A SEMARANG**

Disusun oleh :  
**Fakhri Nugroho**  
NIM 20402400519

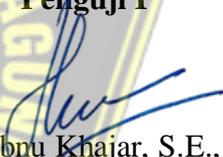
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 28 November 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

  
Prof. Dr. Drs. Mulyana, MSi NIK.  
NIK. 210490020

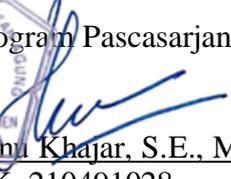
**Penguji I**

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.  
NIK. 210491028

**Penguji II**

  
Dr. Budhi Cahyono., S.E., M.Si  
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal 28 November 2025

Ketua Program Pascasarjana  
  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fakhri Nugroho  
NIM : 20402400519  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Job Placement* dan *Monetary Rewards* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Work Life Balance* sebagai Variabel Moderasi Pada KPPBC TMP A Semarang”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, November  
2025 Saya yang menyatakan,  
Pembimbing  
Prof. Dr. Drs.  
Mulyana, MSi  
Fakhri Nugroho  
NIM  
20402400519



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fakhri Nugroho  
NIM : 20402400519  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Pengaruh *Job Placement* dan *Monetary Rewards* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Work Life Balance* sebagai Variabel Moderasi Pada KPPBC TMP A Semarang; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, November 2025  
Yang menyatakan

Fakhri Nugroho  
NIM  
20402400519

## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job placement* dan *monetary rewards* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), serta menguji peran *work-life balance* sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang, yang terdiri dari ASN dan Non-ASN. Sampel penelitian berjumlah 135 responden yang dipilih dengan teknik *non-probability sampling* melalui pendekatan *convenience sampling*, dengan pertimbangan efisiensi waktu dan kemudahan pengumpulan data. Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5, serta data sekunder berupa jumlah SDM dan informasi identitas responden. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job placement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti semakin tepat penempatan tugas sesuai kualifikasi dan keterampilan, maka kinerja SDM akan semakin optimal. Selanjutnya, *monetary rewards* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, sehingga semakin tinggi penghargaan finansial yang diberikan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Selain itu, *work-life balance* terbukti memberikan pengaruh signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *monetary rewards* dan kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin kuat pengaruh imbalan finansial dalam mendorong peningkatan kinerja.

Kata kunci: *job placement*; *monetary rewards*; *work-life balance*; kinerja SDM

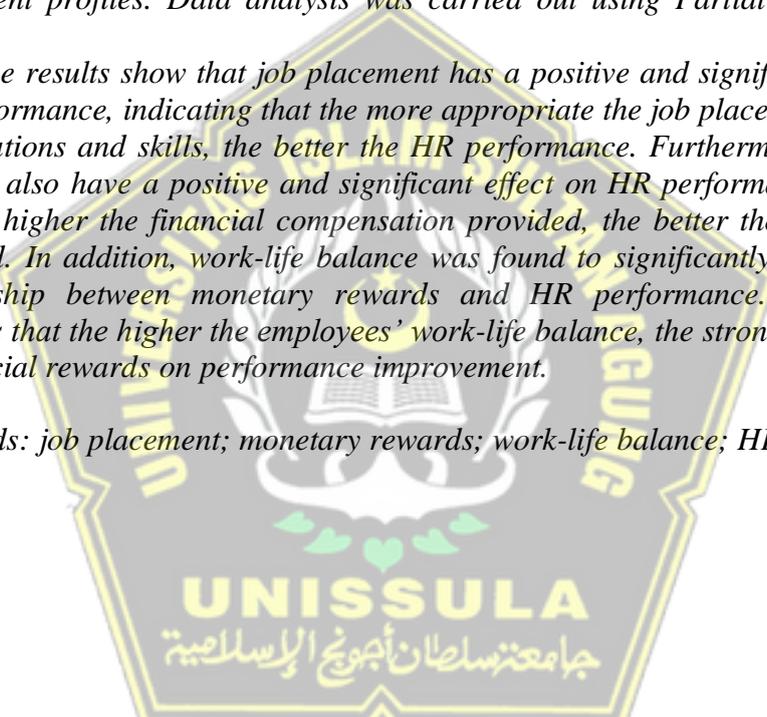


## ABSTRACT

*This study is an explanatory associative research that aims to analyze the effect of job placement and monetary rewards on human resource (HR) performance, as well as to examine the role of work-life balance as a moderating variable. The population of this study consists of 203 HR personnel at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang, including both civil servants and non-civil servants. The research sample comprises 135 respondents selected using a non-probability sampling technique with a convenience sampling approach, considering efficiency of time and ease of data collection. The data consist of primary data obtained through questionnaires using a 5-point Likert scale, and secondary data in the form of HR statistics and respondent profiles. Data analysis was carried out using Partial Least Square (PLS).*

*The results show that job placement has a positive and significant effect on HR performance, indicating that the more appropriate the job placement based on qualifications and skills, the better the HR performance. Furthermore, monetary rewards also have a positive and significant effect on HR performance, meaning that the higher the financial compensation provided, the better the performance achieved. In addition, work-life balance was found to significantly moderate the relationship between monetary rewards and HR performance. This finding confirms that the higher the employees' work-life balance, the stronger the impact of financial rewards on performance improvement.*

*Keywords: job placement; monetary rewards; work-life balance; HR performance*



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh *Job Placement* dan *Monetary Rewards* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Work Life Balance* sebagai Variabel Moderasi Pada KPPBC TMP A Semarang”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesainya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Drs. Mulyana, MSi., selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak/Deaf/Bu. Hani Sulistyawati, S.E., M.Ci., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.

3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahnya selama menjalani perkuliahan.
4. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
6. Bimbingan dan arahan dari Bapak/Doktor TMD A Semarang atas bimbingan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
7. Ibunda dan Ayahanda tercinta, Almh. Hj. Siti Faidah dan Almh. H. Wahyu Supriyadi, serta adik-adik tersayang Fahmi Rusdi, Fadiyah Adani, dan Fahreza Ahmad, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
8. Istri tercinta, Nisa Maulida, serta anak-anak tersayang, Hamizan Fawwaz 'Abdulloh, dan Fakhira Taqiyya Amatullah, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
9. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80L, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Semarang, November 2025  
Penulis

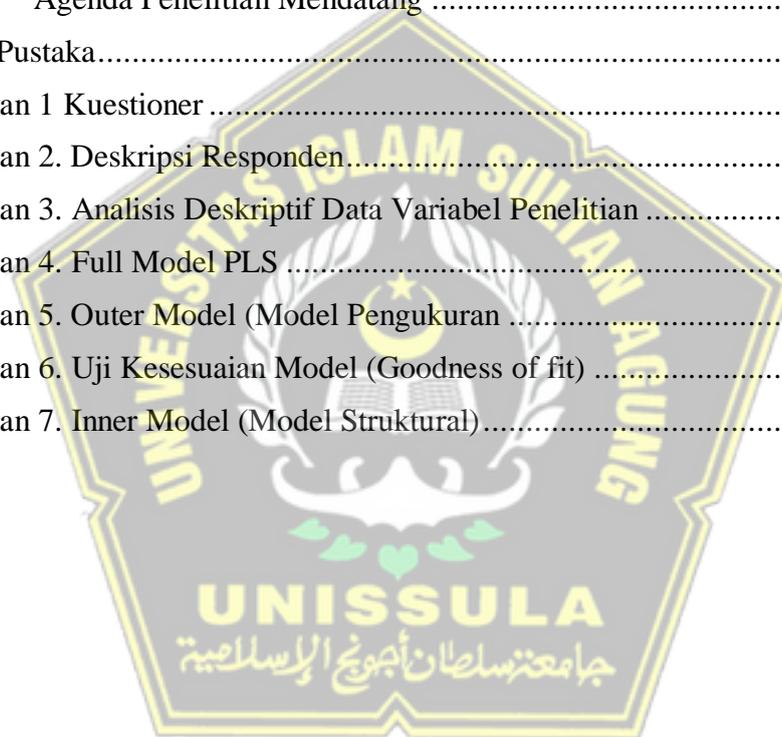
Fakhri Nugroho  
NIM 20402400519



## Daftar Isi

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGUJIAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	10
2.2. Job Placement.....	11
2.3. Monetary rewards.....	12
2.4. Worklife balance.....	13
2.5. Hubungan Antar Variabel.....	15
2.6. Model Empirik Penelitian.....	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Populasi dan Sampel.....	18
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	20
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	20
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	21
3.6 Metode Analisis Data.....	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	31
4.1. Deskripsi Responden.....	31
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	32

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	38
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	47
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	49
4.6.	Pembahasan .....	53
BAB V PENUTUP.....		61
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	61
5.2.	Implikasi Teoritis .....	62
5.3.	Implikasi Praktis .....	63
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	64
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	65
Daftar Pustaka.....		67
Lampiran 1 Kuestioner .....		71
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		75
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian .....		76
Lampiran 4. Full Model PLS .....		77
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran .....		78
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		80
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....		81



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Institusi kepabeanan dan cukai memiliki peran yang sangat penting dalam sistem ekonomi dan keuangan suatu negara. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pengawasan dan pengendalian barang yang masuk dan keluar dari wilayah negara, Bea dan Cukai berfungsi sebagai garis depan dalam menjaga kedaulatan ekonomi, melindungi masyarakat, dan mendukung perekonomian negara. Tugas utama institusi ini mencakup pemungutan bea masuk dan cukai, pengawasan terhadap peredaran barang, serta mencegah penyelundupan dan perdagangan ilegal yang dapat merugikan negara.

Institusi ini berperan sebagai penjaga pintu gerbang ekonomi negara. Bea Cukai tidak hanya berfungsi untuk mengumpulkan pendapatan negara melalui pajak dan tarif bea, tetapi juga untuk melindungi industri dalam negeri dari praktik perdagangan tidak sah yang dapat merusak pasar domestik. Selain itu, Bea dan Cukai juga berperan dalam menjaga keamanan nasional dengan mencegah penyelundupan barang-barang terlarang, seperti narkoba, senjata, dan barang berbahaya lainnya, yang dapat membahayakan stabilitas sosial dan politik negara.

Di sisi lain, Bea Cukai juga mendukung globalisasi dan perdagangan internasional dengan memastikan bahwa proses impor dan ekspor berjalan dengan transparansi dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Melalui sistem yang efisien dan terintegrasi, Bea Cukai memfasilitasi kelancaran arus barang, memastikan keamanan produk yang beredar, dan meningkatkan daya saing negara di pasar

global. Secara keseluruhan, keberadaan institusi Bea Cukai tidak hanya penting untuk penerimaan negara, tetapi juga untuk menciptakan iklim ekonomi yang sehat, adil, dan aman bagi seluruh lapisan masyarakat.

Tingkat kepuasan terhadap pelayanan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) diukur melalui Indeks Kepuasan Pengguna Jasa yang diperoleh dari hasil survei terhadap para pengguna layanan. Pada tahun 2023, DJBC secara nasional mencatat indeks kepuasan sebesar 4,66 dari skala 5, yang masuk dalam kategori "Sangat Puas". Sementara itu, tingkat kepuasan pelayanan di lingkungan Kanwil DJBC Jawa Tengah dan DIY pada tahun 2024 tercatat sebesar 3,680 dari skala 4, yang juga berada pada kategori "Sangat Puas", meskipun terdapat penurunan sebesar 0,087 poin dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Berdasarkan informasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa indeks kepuasan pada tahun 2023 untuk Kanwil DJBC Jawa Tengah dan DIY adalah 3,767.

Tabel 1.1.

Indeks Kepuasan Pengguna Jasa DJBC (2022–2024)

Tahun	Tingkat (Wilayah)	Skala	Indeks Kepuasan	Kategori	Keterangan
2022	Kanwil DJBC Jateng & DIY	4	4,50	Sangat Puas	
2023	DJBC Nasional	5	4,66	Sangat Puas	Naik 0,16
2023	Kanwil DJBC Jateng & DIY (dihitung)	4	3,767	Sangat Puas	Hasil estimasi (3,680 + 0,087)
2024	Kanwil DJBC Jateng & DIY	4	3,680	Sangat Puas	Turun 0,087 poin dari 2023

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang optimal sangat penting bagi institusi Bea Cukai untuk menjalankan tugasnya secara efektif, seperti mengawasi

arus barang, memungut pajak, dan mencegah penyelundupan. SDM yang berkualitas dan kompeten dapat menciptakan iklim ekonomi yang sehat, adil, dan aman, serta mendukung stabilitas ekonomi dan keamanan nasional (Munadil et al., 2024). Dengan kemampuan yang memadai, pegawai Bea Cukai dapat menjalankan tugasnya dengan efisien, melindungi industri dalam negeri, dan memastikan perdagangan internasional yang sah. Kinerja SDM yang optimal juga berkontribusi pada penerapan kebijakan yang adil, menjaga transparansi, dan membangun kepercayaan publik, yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi seluruh lapisan masyarakat.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Hidayani, 2016). Di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean (TMP) A Semarang, peningkatan kinerja pegawai sangat penting untuk memastikan pelayanan yang efisien, efektif, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan peran strategis KPPBC dalam mendukung pengawasan kepabeanan, perlindungan masyarakat, dan pengumpulan penerimaan negara.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah penempatan tugas pegawai (Safrida & Syah, 2024). Penempatan yang tepat, sesuai dengan keahlian, preferensi, dan lokasi domisili pegawai, tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga meminimalkan risiko stres akibat perpindahan tugas yang jauh dari keluarga atau lingkungan sosial yang mendukung (Bao et al., 2021). Penempatan tugas yang tepat memberikan

kenyamanan emosional bagi pegawai sehingga mereka dapat lebih fokus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Rachmawati & Rijanto, 2024).

Penempatan kerja adalah penugasan seorang karyawan ke pekerja barunya (Rachmawati & Rijanto, 2024). Penempatan adalah proses mengisi posisi atau menugaskan kembali karyawan ke tugas atau posisi baru atau posisi yang berbeda (Suci et al., 2023). Salah satu upaya yang dapat menentukan proses dalam penempatan karyawan suatu organisasi, terutama organisasi perusahaan, tergantung pada kinerja karyawannya (Muslimat, 2020). Penempatan kerja yang tidak tepat dapat mengakibatkan tidak maksimalnya pencapaian kerja karyawan, implikasinya adalah kinerja karyawan dalam jangka waktu tertentu tentu saja berada pada kinerja yang tidak pada level yang baik, bahkan kontribusi karyawan mungkin rendah bagi perusahaan.

Penempatan tugas pegawai di homebase pada kantor kepabeanaan dan cukai berfokus pada penugasan pegawai di lokasi yang dekat dengan tempat tinggal mereka, akan memberikan manfaat baik bagi pegawai maupun institusi. Penempatan ini mengurangi stres akibat perjalanan jauh, menghemat waktu, dan meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Bagi kantor kepabeanaan dan cukai, penempatan yang tepat membantu meningkatkan komitmen pegawai, memperbaiki kualitas layanan, dan memungkinkan pegawai untuk lebih memahami isu-isu lokal yang relevan dengan tugas mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja dan efektivitas operasional institusi secara keseluruhan.

Selain itu, tingginya *take home pay / reward financial* juga menjadi faktor penting yang dapat mendorong motivasi dan kinerja pegawai (Nguyen & Prentice, 2022). Penghasilan yang mencukupi, termasuk gaji, tunjangan, dan insentif lain, memberikan rasa kepuasan dan penghargaan atas kontribusi pegawai terhadap organisasi (Ramli et al., 2023). Dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik, pegawai cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk bekerja dengan optimal dan memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan.

Pemberian monetary rewards (imbalan finansial) kepada pegawai Bea Cukai seharusnya mempertimbangkan proporsionalitas antara beban tugas, tanggung jawab, serta tingkat risiko pekerjaan masing-masing individu. Keadilan distributif menuntut agar pegawai yang menghadapi kompleksitas kerja lebih tinggi, seperti yang bertugas di lapangan, berhadapan langsung dengan importir, atau menangani kasus pelanggaran hukum, memperoleh kompensasi yang sebanding dengan tekanan dan risiko yang mereka tanggung. Sebaliknya, jika imbalan diberikan secara merata tanpa memperhatikan variasi beban kerja, hal ini dapat memunculkan rasa ketidakadilan, menurunkan motivasi, serta memicu konflik atau penurunan kinerja antar pegawai. Menurut teori ekuitas oleh Adams (1965), pegawai akan merasa puas jika rasio antara kontribusi (effort) dan hasil (reward) yang mereka terima dinilai sebanding dengan rekan sejawatnya. Oleh karena itu, untuk menjaga moral dan produktivitas pegawai Bea Cukai, penting bagi organisasi menerapkan sistem imbalan yang transparan, objektif, dan berbasis pada kinerja serta tanggung jawab nyata masing-masing individu.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa meskipun penghargaan finansial tidak selalu memberikan dampak yang konsisten terhadap kinerja, ada situasi tertentu di mana insentif moneter, seperti gaji dan komisi, dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Faktor penghargaan finansial atau imbalan moneter sering kali dianggap sebagai salah satu pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), namun berbagai penelitian menunjukkan adanya hasil yang beragam terkait hal ini. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Anthonius, 2022), menunjukkan bahwa penghargaan finansial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kerja.

Demikian pula, penelitian (Briscoe et al., 2023) mengonfirmasi bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara insentif moneter dan kinerja guru. Selain itu, (Alkandi et al., 2023) juga menemukan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara insentif dan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Namun, di sisi lain, penelitian oleh (NNUbia & Lovina, 2020) mengungkapkan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaji dan upah dengan kinerja pekerja, serta hubungan positif yang signifikan antara komisi dan kinerja pekerja.

Oleh karena itu, perlu adanya kajian lebih mendalam untuk memahami kondisi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penghargaan finansial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi peningkatan kinerja pegawai di KPPBC TMP A Semarang. Dengan variable *worklife balance* sebagai pemoderasi.

*Work-life balance* (keseimbangan kerja dan kehidupan) telah menjadi faktor yang semakin penting dalam dunia kerja modern, terutama dalam konteks peningkatan kinerja dan retensi Sumber Daya Manusia (SDM) (Sirgy & Lee, 2018). Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya membantu individu mengelola stres, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka (Bataineh, 2019). Ketika pegawai memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat, berinteraksi dengan keluarga, atau mengejar minat pribadi, mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka (Tamunomiebi & Oyibo, 2020). Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka tidak mengorbankan kehidupan pribadi mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (Alfi Anita Zain & Churiyah, 2022).

*Work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan memungkinkan individu bekerja dengan lebih fokus, sehat secara mental, dan termotivasi. Ketika karyawan merasa memiliki cukup waktu untuk keluarga, istirahat, dan kegiatan pribadi, mereka cenderung mengalami stres yang lebih rendah dan burnout yang lebih sedikit, sehingga produktivitas meningkat. Penelitian dari Greenhaus et al. (2003) menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun tim. Oleh karena itu, perusahaan yang mendukung kebijakan fleksibilitas kerja, cuti yang memadai, dan budaya kerja

sehat akan lebih mampu mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dalam jangka panjang.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena antara peran *monetary rewards* terhadap kinerja SDM, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “bagaimana peran *job placement* dan *monetary rewards* terhadap kinerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A Semarang dengan *worklife balance* sebagai pemediasi?” Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh *job placement* terhadap kinerja SDM?
- 2) Bagaimana pengaruh *monetary rewards* terhadap kinerja SDM ?
- 3) Bagaimana peran moderasi *worklife balance* dalam pengaruh *monetary rewards* terhadap kinerja SDM ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *job placement* terhadap kinerja SDM.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *monetary rewards* terhadap kinerja SDM.

- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris peran moderasi *worklife balance* dalam pengaruh *monetary rewards* terhadap kinerja SDM.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan tentang penempatan tugas SDM Berdasarkan homebase nya, tentang pengaruh *monetary rewards*, kinerja SDM dan *work life balance*.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan referensi untuk melengkapi kepentingan penelitian penelitian selanjutnya tentang *job placement*, *monetary rewards*, kinerja SDM dan *work life balance*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori-teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh individu sebagai hasil dari prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Mathis., 2018). Munadil et al., (2024) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh dari berbagai fungsi atau indikator pekerjaan atau profesi dalam jangka waktu tertentu. Menurut (Simarmata et al., 2021) kinerja atau prestasi kerja mencakup hasil kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(Samsuni, 2023) mendefinisikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang terhadap sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam periode waktu tertentu. Metris et al., (2024) menambahkan bahwa kinerja adalah kondisi yang mencerminkan kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi dan sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan.

Kinerja pada dasarnya merujuk pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Sakban et al., 2019). Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa besar kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, yang dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain: 1) Kuantitas, 2) Kualitas, 3) Waktu penyelesaian, 4) Kehadiran di tempat kerja dan 5) sikap kooperatif (Mathis., 2018). Menurut (Samsuni, 2023) beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja

perusahaan antara lain: 1) Kualitas pekerjaan, 2) Kejujuran karyawan, 3) Inisiatif, 4) Kehadiran dan pengetahuan tentang pekerjaan, 5) Sikap dan tanggung jawab, serta 6) Kerja sama dan keandalan.

Sehingga disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditetapkan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diemban. Indikator yang digunakan adalah 1) Kuantitas, 2) Kualitas, 3) Waktu penyelesaian, 4) Kehadiran di tempat kerja dan 5) sikap kooperatif (Mathis., 2018).

## **2.2. Job Placement**

Penempatan (*placement*) adalah langkah lanjutan dari proses seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada posisi atau pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memberikan wewenang kepada individu tersebut (Simarmata et al., 2021). Penempatan mencakup penugasan atau pengisian jabatan, baik untuk posisi pertama bagi pegawai baru maupun melalui promosi, mutasi, atau penurunan jabatan (Zohriah et al., 2024).

Proses Penempatan bertujuan untuk menempatkan pegawai pada tugas atau jabatan yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya (Satrio et al., 2023). Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan hanya penting bagi perusahaan, tetapi juga bagi karyawan, karena hal ini mempengaruhi pemahaman mereka tentang tanggung jawab dan tugas yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Penempatan yang tepat juga berkontribusi pada semangat kerja dan prestasi tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja maksimal (Arumahati & Wijaya, 2024).

Dalam penempatan kerja, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, seperti prestasi akademik, pengalaman kerja, kondisi fisik dan mental, sikap, status perkawinan, dan usia (Simarmata et al., 2021). Oleh karena itu, penempatan kerja adalah proses yang penting untuk memastikan kesesuaian antara karyawan dan tugas yang diberikan, yang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Sehingga disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah proses penugasan karyawan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang dimilikinya. Indikator yang digunakan adalah kesesuaian kualifikasi, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian pengalaman yang dimilikinya dengan tempat kerja (Simarmata et al., 2021)

### **2.3. Monetary rewards**

Setiap perusahaan pasti memiliki sistem penghargaan bagi pegawainya. Sistem penghargaan (*reward system*) mencakup seluruh komponen dalam organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan yang terlibat dalam pemberian kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi mereka pada organisasi (Day et al., 2014). Menurut (Malek et al., 2020) sistem penghargaan adalah segala hal yang dihargai dan diinginkan oleh sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan atas kontribusinya.

Pendapat lain disampaikan oleh (Zhang & Min, 2021) yang menyatakan bahwa penghargaan adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan perusahaan dalam

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa reward system adalah segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Penghargaan dalam bentuk uang ini diterima langsung oleh pegawai, seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya, yang dapat diberikan secara tunai atau melalui transfer ke rekening pegawai, tergantung pada mekanisme yang diterapkan oleh perusahaan.

*Financial rewards* disimpulkan sebagai penghargaan atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang atau finansial, seperti gaji, bonus, dan tunjangan lainnya. Indikator *Financial rewards* adalah Gaji, Bonus, Tunjangan, Insentif, Penghargaan interpersonal, dan promosi. (James, 1994)

#### **2.4. *Worklife balance***

Istilah *work-life balance* pertama kali muncul di Inggris pada akhir tahun 1970-an, digunakan untuk menggambarkan seimbangannya waktu yang dihabiskan individu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Sirgy & Lee, 2018). Bataineh (2019) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pengaturan efektif terhadap pekerjaan dan aktivitas lain yang penting, seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata, dan rekreasi. Giovanna Giancesini et al (2018) menyatakan bahwa individu yang memiliki lingkungan yang mendukung kehidupan keluarga cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Kemudian, Roth et al (2021) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keseimbangan antara dua tuntutan individu, yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi, dalam kondisi yang setara.

*Work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk mengimbangi tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Menurut (Mulang, 2022), *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan komitmen keluarga, serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. *Work-life balance* melibatkan cara seseorang mencari keseimbangan dan kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan (Kinnary & Tanuwijaya, 2022). Mulyadi et al (2023) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah keseimbangan antara semua aspek kehidupan manusia.

Dengan demikian, *work-life balance* disimpulkan sebagai kemampuan individu untuk mengimbangi tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Mengukur *work-life balance*, melibatkan beberapa aspek, yaitu (Sirgy & Lee, 2018):

1. Time Balance (Keseimbangan Waktu). Merujuk pada alokasi waktu yang diberikan oleh individu untuk pekerjaan dan hal-hal di luar pekerjaan, seperti waktu untuk keluarga. Keseimbangan waktu mencerminkan bagaimana karyawan mengalokasikan waktu mereka untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengurangi profesionalisme.
2. Involvement Balance (Keseimbangan Keterlibatan). Merujuk pada tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan. Keseimbangan keterlibatan tidak hanya mengandalkan alokasi waktu, tetapi juga melibatkan keterlibatan fisik dan emosional dalam semua kegiatan.

3. Satisfaction Balance (Keseimbangan Kepuasan). Merujuk pada tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan. Kepuasan timbul ketika individu merasa bahwa mereka telah mencapai keseimbangan yang memadai antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang tercermin dalam kondisi keluarga, hubungan sosial, dan pencapaian pekerjaan.

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh *Job Placement* terhadap Kinerja SDM**

Penempatan tugas pegawai (JP) memiliki korelasi positif terhadap kinerja pegawai (Rachmawati & Rijanto, 2024). Terdapat pengaruh signifikan antara penempatan kerja dengan produktivitas kerja pegawai (Safrida & Syah, 2024). Penempatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Fitri et al., 2021). Penempatan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Muslimat, 2020).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tepat penempatan tugas SDM maka akan semakin baik kinerja SDM

### **2.5.2. Pengaruh *Financial Rewards* terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Noorazem et al., 2021). Penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang

signifikan antara gaji dan upah dengan kinerja pekerja, serta hubungan positif yang signifikan antara komisi dan kinerja pekerja (NNUbia & Lovina, 2020). Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penghargaan dan motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan (Abbas et al., 2021). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi komitmen profesional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik.

### **2.5.3. Pengaruh moderasi *worklife balance* dalam peran *Job Placement* dan *financial rewards* terhadap Kinerja SDM**

Keseimbangan kehidupan kerja memainkan peran penting terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Respati et al., 2023). *Quality of work life* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja SDM.

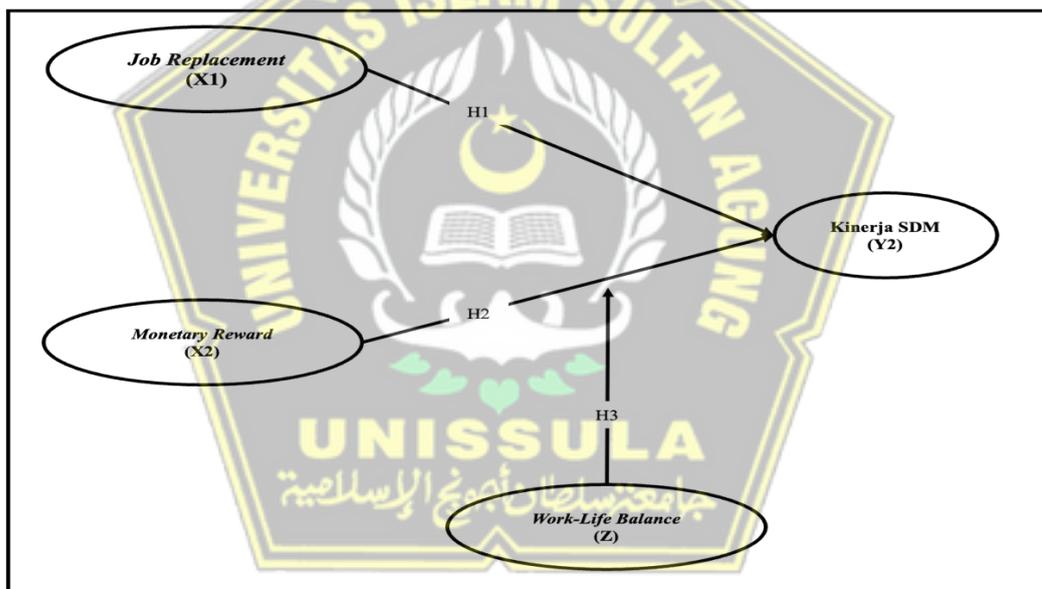
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin tinggi *worklife balance* maka akan semakin menguatkan pengaruh *monetary rewards* terhadap kinerja SDM

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1 :

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *job placement*, *monetary rewards*, kinerja SDM dan *work life balance*.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean A *Semarang* baik ASN maupun Non ASN sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel

mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling*

dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling*



merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : *job placement*, *monetary rewards*, kinerja SDM dan *work life balance*.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.



4. Kinerja SDM adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditetapkan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diemban
- 1) Kuantitas,
  - 2) Kualitas,
  - 3) Waktu penyelesaian,
  - 4) Kehadiran di tempat kerja
  - 5) sikap kooperatif.
- (Mathis., 2018)
- 



### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah

*residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

### 3.6.2. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika

berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^M \lambda_i^2}{M}$$

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diektrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarlize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin,

Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).

#### 1. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 2. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ .

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Utuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

3.6.3. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*)

juga dievaluasi dengan melihat nilai  $Q$ -square prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### 1. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas.

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ ,      tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$ ,      ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

- 2) Menentukan *level of significance* :  $\alpha = 5$  pengujian tabel t dua sisi (two tailed ) nilai  $t^{\text{tabel}} = 1,99$  atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 64 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2

3) Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}} \text{ atau } t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$$

#### 3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang baik ASN maupun Non ASN. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 13 - 19 Juli 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 135 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 101	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	81	60.0
	Wanita	54	40.0
2.	Usia		
	18 - 30 tahun	41	30.4
	31- 40 tahun	64	47.4
	41 - 50 tahun	22	16.3
	> 50 tahun	8	5.9
3.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	53	39.3
	Sarjana (S1)	67	49.6
	Pascasarjana (S2)	15	11.1

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2024).

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 135 responden yang tersaji pada Tabel 4.1, diketahui bahwa distribusi berdasarkan jenis kelamin menunjukkan mayoritas responden berjenis kelamin pria sebanyak 81 orang atau 60,0%, sedangkan responden wanita berjumlah 54 orang atau 40,0%. Hal ini

mengindikasikan bahwa partisipasi pria dalam penelitian ini lebih dominan dibandingkan wanita. Perbedaan proporsi ini dapat mencerminkan kondisi populasi sebenarnya di lingkungan kerja yang menjadi objek penelitian, di mana jumlah pegawai pria memang lebih banyak.

Ditinjau dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 64 orang (47,4%). Selanjutnya, kelompok usia 18–30 tahun berjumlah 41 orang (30,4%), diikuti kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 22 orang (16,3%), dan yang berusia lebih dari 50 tahun hanya 8 orang (5,9%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif menengah, yang biasanya memiliki pengalaman kerja cukup matang namun masih berada pada puncak produktivitas fisik dan mental.

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang Sarjana (S1) sebanyak 67 orang (49,6%), kemudian lulusan Diploma sebanyak 53 orang (39,3%), dan Pascasarjana (S2) berjumlah 15 orang (11,1%). Tingginya proporsi lulusan S1 dan Diploma menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi pendidikan formal yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan. Hal ini juga dapat berimplikasi positif terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan maupun teknologi di tempat kerja.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk

memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

#### 4.2.1. *Job Replacement*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Job Replacement dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.  
Statistik Deskriptif Variabel Job Replacement

<b>Job Replacement</b>	<b>3.832</b>	
<b>Variabel dan indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
1. kesesuaian kualifikasi,	3.844	0.845
2. kesesuaian keterampilan,	3.829	0.777
3. kesesuaian pengalaman yang dimilikinya dengan tempat	3.822	0.771

kerja

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Penempatan Kerja yang diukur melalui tiga indikator, yaitu kesesuaian kualifikasi, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian pengalaman yang dimilikinya dengan tempat kerja, menunjukkan rata-rata keseluruhan sebesar 3,832 atau termasuk pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00).

Indikator dengan nilai tertinggi adalah kesesuaian kualifikasi (3,844), mengindikasikan bahwa pegawai umumnya telah ditempatkan sesuai dengan latar

belakang pendidikan dan kualifikasi formal yang dimiliki. Indikator kesesuaian



keterampilan juga tinggi (3,829), menunjukkan keterampilan pegawai relatif sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator kesesuaian pengalaman (3,822), yang meskipun masih dalam kategori baik, mengindikasikan perlunya perhatian lebih agar pengalaman kerja pegawai semakin relevan dengan posisi yang ditempati.

#### 4.2.2. *Monetary Reward*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Monetary Reward dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.  
Statistik Deskriptif Variabel Monetary Reward

<b>Monetary Reward</b>	<b>3.800</b>	
1. Gaji,	3.829	0.758
2. Bonus,	3.681	0.745
3. Tunjangan,	3.800	0.789
4. Insentif	3.888	0.816

Variabel Financial Rewards yang terdiri dari empat indikator, yaitu gaji, **Variabel dan indikator** **Mean Standar** **Deviasi**

bonus, tunjangan, dan insentif. Temuan data pada Tabel 4.3 diperoleh rata-rata keseluruhan sebesar 3,800 atau termasuk pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Nilai rata-rata gaji berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa responden merasa gaji yang diterima sudah cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa gaji berperan penting sebagai bentuk penghargaan utama dari organisasi, dan

telah mampu memberikan kepuasan relatif bagi pegawai. Bonus memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan indikator lainnya, meskipun masih berada pada kategori tinggi. Hal ini berarti responden menilai bonus sudah cukup baik, tetapi



masih dapat ditingkatkan. Indikator ini menjadi perhatian penting karena bonus dianggap sebagai bentuk penghargaan tambahan yang dapat memotivasi pegawai lebih optimal.

Tunjangan berada pada nilai rata-rata yang baik, menandakan bahwa responden merasa fasilitas dan tunjangan yang diberikan organisasi cukup memadai. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan tetap menjadi faktor yang memberi kontribusi positif terhadap kepuasan pegawai, meskipun nilainya tidak setinggi gaji maupun insentif. Insentif memiliki nilai rata-rata tertinggi di antara indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa responden sangat mengapresiasi insentif sebagai bentuk penghargaan langsung atas kinerja yang diberikan. Insentif dinilai paling efektif dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas karena sifatnya yang lebih cepat dirasakan manfaatnya.

#### 4.2.3. *Work life balance*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Work life balance* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel *Work life balance*

<b>Work life balance</b>	<b>3.841</b>	
<b>Variabel dan indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
1. <i>Time Balance</i> (Keseimbangan Waktu).	3.755	0.867
2. <i>Involvement Balance</i> (Keseimbangan Keterlibatan).	3.881	0.970
3. <i>Satisfaction Balance</i> (Keseimbangan Kepuasan).	3.888	1.041

Variabel *Work-Life Balance* yang memiliki tiga indikator, yaitu time balance (keseimbangan waktu), involvement balance (keseimbangan keterlibatan), dan



satisfaction balance (keseimbangan kepuasan), memperoleh rata-rata keseluruhan 3,841 atau termasuk pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *time balance* memperoleh nilai rata-rata 3,755 yang termasuk kategori baik, namun merupakan nilai terendah di antara ketiga indikator. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai relatif mampu membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, meskipun masih terdapat tantangan dalam menjaga keseimbangan waktu yang ideal. Indikator *involvement balance* memiliki nilai rata-rata 3,881 yang menandakan bahwa responden merasa cukup seimbang dalam keterlibatan emosional dan psikologis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keterlibatan dalam pekerjaan tidak mengorbankan peran dalam keluarga maupun kehidupan sosial.

Adapun indikator *satisfaction balance* memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,888, yang berarti bahwa pegawai merasa cukup puas dengan kondisi keseimbangan kehidupan dan pekerjaan yang mereka alami secara keseluruhan. Dengan demikian, variabel *work-life balance* berada pada kategori baik, di mana kepuasan dan keterlibatan relatif terjaga dengan baik, sementara aspek keseimbangan waktu masih menjadi titik perhatian yang perlu ditingkatkan agar keseimbangan kehidupan kerja dapat tercapai secara lebih optimal.

#### **4.2.4. Kinerja SDM**

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.

<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.857</b>	
1. Kuantitas,	3.725	0.917
2. Kualitas,	3.903	0.871
3. Waktu penyelesaian,	3.948	0.813
4. Kehadiran di tempat kerja	3.874	0.858
5. Sikap kooperatif	3.837	0.865

Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

<b>Variabel dan indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
-------------------------------	-------------	------------------------

Pada Tabel 4.4, variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator, yaitu kuantitas, kualitas, waktu penyelesaian, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Pada tabel tersebut tercatat rata-rata skor keseluruhan 3,857, sehingga termasuk pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Kinerja SDM secara umum memperoleh skor rata-rata 3,857 yang berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kinerja pegawai secara keseluruhan sudah cukup optimal. Indikator dengan skor tertinggi adalah waktu penyelesaian pekerjaan (mean 3,948), yang mengindikasikan bahwa pegawai dinilai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditetapkan sehingga aspek ketepatan waktu menjadi kekuatan utama dalam kinerja. Indikator berikutnya adalah kualitas pekerjaan (mean 3,903), yang mencerminkan bahwa hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan standar mutu yang diharapkan. Pada indikator kehadiran di tempat kerja (mean 3,874), pegawai menunjukkan tingkat kedisiplinan yang baik dalam hal kehadiran. Sementara itu, indikator sikap kooperatif (mean

3,837) menunjukkan bahwa pegawai cukup mampu bekerja sama dan berinteraksi positif dengan rekan kerja.



Namun demikian, indikator dengan skor terendah adalah kuantitas pekerjaan (mean 3,725), yang berarti jumlah output yang dihasilkan pegawai relatif lebih rendah dibanding aspek lainnya, sehingga masih menjadi area yang perlu ditingkatkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kekuatan utama kinerja SDM terletak pada ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan, sedangkan aspek kuantitas perlu lebih mendapat perhatian dalam pengelolaan kinerja ke depan.

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

##### **4.3.1. Convergent Validity**

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghozali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

##### **1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Job Replacement***

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Job Replacement* direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Job Replacement* sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Job Replacement*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kesesuaian kualifikasi,	0.844	Valid
Kesesuaian keterampilan,	0.829	Valid
Kesesuaian pengalaman yang dimilikinya dengan tempat kerja	0.841	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Job Replacement* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Job Replacement* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh ketiga indikator yaitu yaitu kesesuaian kualifikasi, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian pengalaman yang dimilikinya dengan tempat kerja.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Monetary Reward*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Monetary Reward* (X2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Monetary Reward* sebagai berikut:

Tabel 4.10  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Monetary Reward*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
-----------	-----------------------	------------

Gaji,	0.783	Valid
Bonus,	0.765	Valid
Tunjangan,	0.929	Valid
Insentif	0.935	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *Monetary Reward* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Monetary Reward* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator gaji, bonus, tunjangan, dan insentif,

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y1) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.11  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kuantitas,	0.822	Valid
Kualitas,	0.814	Valid
Waktu penyelesaian,	0.812	Valid
Kehadiran di tempat kerja	0.863	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau

dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kuantitas, kualitas, waktu penyelesaian, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Work life balance*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Work life balance* (Z) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Work life balance* sebagai berikut:

Tabel 4.12  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Work life balance*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
<i>Time Balance</i> (Keseimbangan Waktu).	0.859	Valid
<i>Involvement Balance</i> (Keseimbangan Keterlibatan).	0.842	Valid
<i>Satisfaction Balance</i> (Keseimbangan Kepuasan).	0.931	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Work life balance* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Work life balance* (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Time Balance* (Keseimbangan Waktu), *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan), dan *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.13  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Job Replacement	Kinerja SDM	Monetary Reward	Work life balance
Job Replacement	<b>0.838</b>			
Kinerja SDM	0.660	<b>0.836</b>		
Monetary Reward	0.336	0.421	<b>0.857</b>	
Work life balance	0.617	0.739	0.232	<b>0.878</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk

memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.14  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Job Replacement	0.765
<i>Monetary Reward</i> <-> <i>Job Replacement</i>	0.400
<i>Monetary Reward</i> <-> <i>Kinerja SDM</i>	0.468
<i>Work life balance</i> <-> <i>Job Replacement</i>	0.747
<i>Work life balance</i> <-> <i>Kinerja SDM</i>	0.833
<i>Work life balance</i> <-> <i>Monetary Reward</i>	0.265

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

## 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.15  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Job Replacement	Kinerja SDM	Monetary Reward	Work life balance
X1_1	0.844	0.466	0.233	0.486
X1_2	0.829	0.608	0.221	0.558
X1_3	0.841	0.564	0.388	0.497
X2_1	0.251	0.280	0.783	0.151
X2_2	0.264	0.330	0.765	0.157
X2_3	0.336	0.413	0.929	0.224
X2_4	0.294	0.400	0.935	0.247
Y1_1	0.582	0.822	0.255	0.705
Y1_2	0.664	0.814	0.404	0.683
Y1_3	0.460	0.812	0.405	0.615
Y1_4	0.513	0.863	0.330	0.520
Y1_5	0.502	0.869	0.361	0.522
Z_1	0.448	0.609	0.159	0.859
Z_2	0.624	0.633	0.283	0.842
Z_3	0.552	0.701	0.172	0.931

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.884	0.920	0.741
Work life balance	0.843	0.905	0.761
Job Replacement	0.748	0.856	0.665
Monetary Reward	0.866	0.909	0.714

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Job Replacement -> Kinerja SDM	1.779
Monetary Reward -> Kinerja SDM	1.182
Work life balance -> Kinerja SDM	2.042
Work life balance x Monetary Reward -> Kinerja SDM	1.379
Work life balance x Job Replacement -> Kinerja SDM	1.411
Work life balance -> Kinerja SDM	2.646

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### 4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17  
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.678

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,678. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 67,8 % oleh variabel Monetary Reward, Job Replacement, dan Work life balance. Sedangkan

sisanya 70,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,707) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Monetary Reward, Job Replacement, dan Work life balance memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kinerja SDM.

#### 4.4.2. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Nilai Q-square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	675.000	372.671	0.448

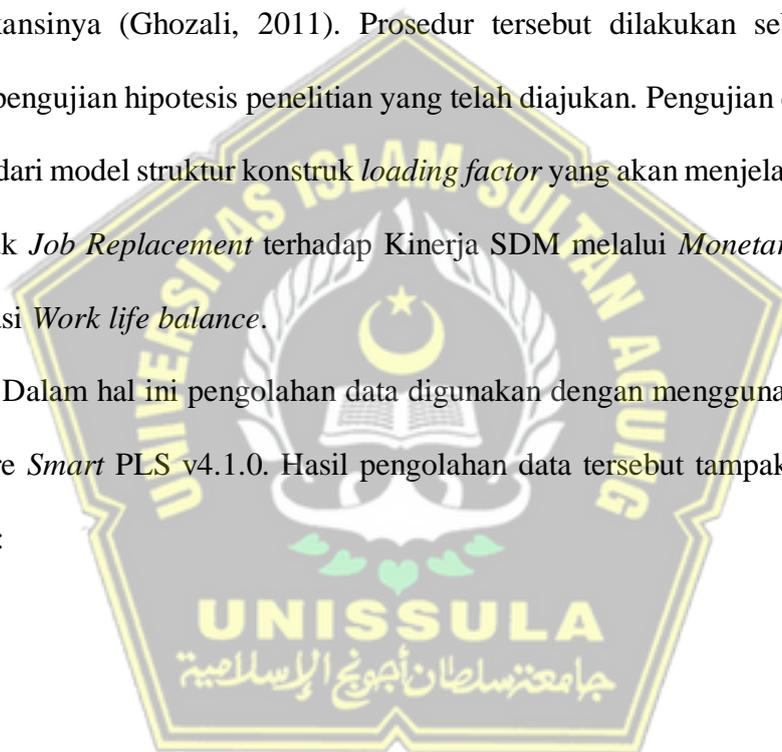
Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,448 yang menunjukkan nilai Q square  $> 0,35$ , sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang

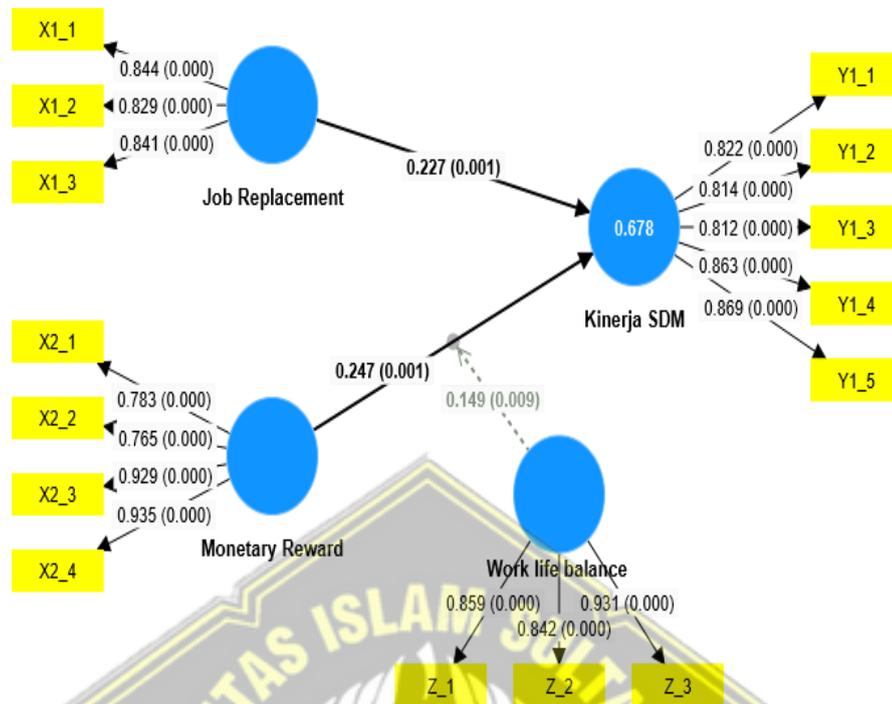
dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### **4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk *Job Replacement* terhadap Kinerja SDM melalui *Monetary Reward* dan moderasi *Work life balance*.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:





Gambar 4.1.  
Full Model SEM-PLS Moderasi  
Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai  $t$  tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20  
Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
1	Job Replacement -> Kinerja SDM	0.227	3.471	0.001	Diterima
2	Monetary Reward -> Kinerja SDM	0.247	3.395	0.001	Diterima
3	Work life balance x Monetary Reward -> Kinerja SDM	0.149	2.608	0.009	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

#### 4.5.1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: Semakin tepat penempatan tugas SDM (Job Replacement) maka akan semakin baik kinerja SDM.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Job Replacement terhadap kinerja SDM sebesar 0,227. Nilai tersebut membuktikan Job Replacement berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (3.471) >  $t_{tabel}$  (1.96) dan  $p$  (0,001) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Job Replacement terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa " *Semakin tepat penempatan tugas*

*SDM (Job Replacement) maka akan semakin baik kinerja SDM” dapat diterima.*

#### **4.5.2. Pengujian Hipotesis 2:**

*H2: Semakin tinggi Monetary Rewards maka Kinerja SDM akan semakin baik.* Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *Monetary Reward* terhadap kinerja SDM sebesar 0,247. Nilai tersebut membuktikan *Monetary Reward* (*Monetary Reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3,395) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,001) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Monetary Reward* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Semakin tinggi Monetary Rewards maka Kinerja SDM akan semakin baik.*” dapat **diterima**.

#### **4.5.3. Pengujian Hipotesis 3:**

*H3: Semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja maka akan semakin menguatkan pengaruh monetary rewards terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (*Work life balance x Monetary Reward*) terhadap kinerja SDM sebesar 0,149. Temuan tersebut diperkuat hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,608) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,009) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa *Work life balance* memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara *Monetary Reward* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘*Semakin tinggi keseimbangan*

*kehidupan kerja maka akan semakin menguatkan pengaruh monetary rewards terhadap kinerja SDM” dapat diterima.*

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh penempatan tugas SDM (Job Replacement) terhadap kinerja SDM.**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *Job Replacement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penempatan tugas pegawai (JP) memiliki korelasi positif terhadap kinerja pegawai (Rachmawati & Rijanto, 2024). Temuan ini menegaskan bahwa semakin tepat proses penempatan tugas atau posisi kerja sesuai dengan kemampuan individu, maka kinerja SDM juga akan semakin optimal. Dengan kata lain, penempatan kerja yang mempertimbangkan kesesuaian kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman akan memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Kesesuaian tersebut mampu meningkatkan berbagai aspek kinerja, mulai dari kuantitas hasil kerja, kualitas output yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, tingkat kehadiran, hingga sikap kooperatif dalam bekerja sama dengan rekan kerja. Selain itu, penempatan kerja yang tepat juga dapat meminimalkan terjadinya mismatch atau ketidakcocokan antara individu dan pekerjaannya, sehingga potensi dan kompetensi SDM dapat digunakan secara maksimal. Hal ini pada akhirnya tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi

terhadap efektivitas tim dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Variabel *Job Replacement* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kesesuaian kualifikasi, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah sikap kooperatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian kualifikasi yang dimiliki individu dengan tuntutan pekerjaan, maka semakin besar pula kecenderungan individu untuk menunjukkan sikap kooperatif dalam bekerja.

Ketika karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, pengalaman, dan latar belakang pendidikannya, mereka akan lebih mudah beradaptasi, berkolaborasi, serta mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini mencerminkan bahwa kesesuaian kualifikasi tidak hanya berpengaruh pada efektivitas individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga mendorong terciptanya iklim kerja yang harmonis dan kolaboratif, yang pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Variabel *Job Replacement* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah kesesuaian keterampilan, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah waktu penyelesaian. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan atau keterampilan yang dimiliki individu perlu selaras dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian keterampilan antara

pegawai dengan pekerjaannya, maka semakin efektif pula mereka dalam menyelesaikan tugas sesuai target waktu yang ditentukan.

*Mismatch* antara keterampilan dan kebutuhan pekerjaan dapat memperlambat proses penyelesaian, sedangkan keselarasan keterampilan akan mendukung efisiensi, ketepatan, dan ketuntasan pekerjaan. Hal ini menegaskan pentingnya strategi manajemen SDM dalam memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, sehingga tidak hanya meningkatkan kualitas kinerja individu, tetapi juga mempercepat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### **4.6.2. Pengaruh *Monetary Rewards* terhadap Kinerja SDM.**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Monetary Rewards* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa semua variabel memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Noorazem et al., 2021).

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi finansial, baik dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan, maupun insentif, mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Dengan adanya penghargaan finansial yang memadai, karyawan terdorong untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerjanya, menyelesaikan tugas

sesuai target waktu, menjaga konsistensi kehadiran, serta menunjukkan sikap yang lebih kooperatif dalam bekerja sama dengan rekan kerja.

Lebih jauh, temuan ini juga memperkuat teori motivasi yang menyatakan bahwa penghargaan finansial berfungsi sebagai faktor eksternal yang mampu menstimulasi motivasi kerja. Dengan demikian, organisasi yang secara konsisten menerapkan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, loyalitas karyawan yang lebih tinggi, serta kontribusi yang lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Variabel *Monetary Reward* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *insentif*, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *sikap kooperatif*. Temuan ini mengindikasikan bahwa insentif memiliki peran dominan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap sistem penghargaan finansial yang diterapkan organisasi. Pada saat yang sama, sikap kooperatif merupakan aspek kinerja yang paling mencerminkan kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Semakin baik sistem insentif yang diberikan baik berupa bonus, tunjangan, maupun penghargaan finansial lainnya maka semakin tinggi pula dorongan karyawan untuk menunjukkan sikap kooperatif dalam bekerja sama, berkolaborasi, dan mendukung rekan kerja. Artinya, insentif yang dirancang secara adil, transparan, dan sesuai dengan kinerja tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang

harmonis, kolaboratif, serta berorientasi pada pencapaian kinerja tim maupun organisasi secara keseluruhan.

Variabel *Monetary Reward* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah bonus, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah waktu penyelesaian pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem pemberian bonus yang lebih baik dan proporsional berpotensi mendorong peningkatan efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas.

Ketika karyawan merasa bahwa bonus yang diberikan sesuai dengan kontribusi dan usaha yang mereka keluarkan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, termasuk dalam hal menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini menegaskan bahwa bonus bukan hanya sekadar penghargaan finansial, tetapi juga berfungsi sebagai pemicu motivasi yang dapat mempercepat kinerja operasional dan meningkatkan kedisiplinan dalam penyelesaian tugas.

#### **4.5.1. Pengaruh moderasi keseimbangan kehidupan kerja dalam pengaruh *monetary rewards* terhadap kinerja SDM**

*Work-life balance* terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara *monetary reward* dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Respati et al.,

2023). Hal ini menunjukkan bahwa ketika keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan semakin baik, maka dampak positif dari pemberian imbalan finansial terhadap peningkatan kinerja akan semakin kuat. Dengan kata lain, *monetary reward* yang diberikan organisasi tidak akan optimal apabila karyawan merasa kehidupannya terbebani oleh pekerjaan dan tidak memiliki keseimbangan yang memadai.

Sebaliknya, ketika organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang seimbang misalnya melalui pengaturan jam kerja yang fleksibel, kesempatan istirahat yang cukup, serta dukungan terhadap kebutuhan pribadi maka penghargaan finansial yang diterima karyawan akan lebih bermakna dan mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif, termotivasi, serta berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Work Life Balance*, indikator dengan kontribusi paling kuat adalah *Satisfaction Balance* atau keseimbangan kepuasan, yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasakan kepuasan dalam menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada variabel *Monetary Reward*, indikator yang paling dominan adalah insentif, yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan finansial langsung atas kontribusi karyawan.

Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator yang paling menonjol adalah sikap kooperatif, yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan dalam mencapai tujuan bersama. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika tingkat kepuasan

terhadap keseimbangan kehidupan kerja semakin tinggi, maka insentif yang diberikan organisasi akan semakin efektif dalam mendorong sikap kooperatif karyawan. Dengan kata lain, insentif tidak hanya berfungsi sebagai pemacu motivasi finansial, tetapi juga akan lebih bermakna apabila karyawan merasa kehidupannya seimbang dan puas. Dalam kondisi tersebut, penghargaan finansial yang diterima tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat perilaku positif berupa kerja sama, solidaritas, serta kontribusi kolektif terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Work Life Balance*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Involvement Balance* atau keseimbangan keterlibatan. Pada variabel *Monetary Reward*, indikator dengan nilai terendah adalah *bonus*, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah *waktu penyelesaian*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu menjaga keseimbangan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya pada tingkat yang tinggi, maka pengaruh bonus yang diberikan organisasi akan semakin kuat dalam mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan.

Bonus akan lebih efektif mendorong kinerja apabila karyawan tidak hanya terikat secara berlebihan pada pekerjaan, tetapi juga memiliki kesempatan untuk mengatur keterlibatan diri secara seimbang. Hal ini karena keseimbangan keterlibatan membantu karyawan mengelola energi, fokus, dan motivasi, sehingga ketika menerima insentif berupa bonus,

mereka lebih terdorong untuk bekerja secara efisien dan menyelesaikan tugas sesuai target waktu. Temuan ini menegaskan bahwa penghargaan finansial perlu didukung oleh kondisi kerja yang sehat dan seimbang agar dapat memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja SDM.



## BAB V PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh job placement dan monetary rewards terhadap kinerja SDM serta menguji peran work life balance sebagai variabel moderasi pada kedua hubungan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa :

- 1) *Job Replacement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tepat kesesuaian kualifikasi, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian pengalaman yang dimilikinya dengan tempat kerja maka akan semakin baik kuantitas, kualitas, waktu penyelesaian, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.
- 2) *Monetary Rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Monetary Rewards* yang diindikasikan dengan gaji, bonus, tunjangan, dan insentif maka akan semakin baik kinerja SDM yang dicerminkan dengan kuantitas, kualitas, waktu penyelesaian, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.
- 3) Work life balance terbukti berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara *monetary reward* dan kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa ketika karyawan mampu mencapai tingkat keseimbangan yang baik, baik dari sisi waktu, keterlibatan, maupun kepuasan, maka pengaruh positif dari pemberian imbalan finansial terhadap peningkatan kinerja akan semakin besar.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia :

1. Temuan bahwa *job placement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM memperkuat teori kesesuaian individu-pekerjaan (*person-job fit theory*) yang menekankan pentingnya kecocokan antara kemampuan, keterampilan, kualifikasi, dan pengalaman individu dengan tuntutan pekerjaan. Penempatan kerja yang sesuai terbukti tidak hanya meningkatkan efektivitas individu, tetapi juga mendorong sikap kooperatif serta terciptanya iklim kerja yang kolaboratif, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa monetary rewards berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM menekankan bahwa penghargaan finansial berfungsi sebagai faktor eksternal yang mampu mendorong individu untuk meningkatkan kinerja. Insentif yang dirancang secara adil, transparan, dan berbasis kinerja terbukti tidak hanya meningkatkan motivasi individual, tetapi juga mendorong perilaku kooperatif yang lebih tinggi dalam bekerja sama mencapai tujuan organisasi.
3. Penelitian ini menemukan bahwa work-life balance memoderasi hubungan antara monetary rewards dengan kinerja SDM. Temuan ini memperluas literatur mengenai peran faktor non-finansial dalam memengaruhi efektivitas kompensasi. Hasil penelitian menegaskan bahwa penghargaan

finansial tidak akan optimal apabila tidak disertai dengan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan menjaga keseimbangan keterlibatan, kepuasan, dan pengelolaan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4. Penelitian ini berimplikasi pada perluasan kerangka teoritis mengenai bagaimana kombinasi antara faktor finansial (*monetary rewards*) dan non-finansial (*work-life balance*) dapat secara simultan meningkatkan kinerja SDM. Temuan ini memberikan landasan bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi integrasi variabel kontekstual lain yang dapat memperkuat hubungan antara sistem penghargaan dan performa individu maupun organisasi.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan manajemen dalam meningkatkan kinerja SDM.

1. Pada variabel *Job Placement*, indikator kesesuaian keterampilan yang memiliki nilai terendah perlu mendapatkan perhatian khusus melalui program pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan keterampilan teknis maupun non-teknis sesuai tuntutan pekerjaan. Sementara itu, indikator kesesuaian kualifikasi yang sudah tinggi perlu dipertahankan dengan memastikan proses rekrutmen dan seleksi tetap mengutamakan kesesuaian latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja dengan kebutuhan jabatan.

2. Pada variabel *Monetary Reward*, indikator *bonus* yang memiliki kontribusi terendah perlu ditingkatkan, misalnya dengan merancang skema bonus yang lebih transparan, adil, dan berbasis kinerja. Sebaliknya, indikator *insentif* yang sudah tinggi perlu dijaga konsistensinya melalui pemberian penghargaan yang tepat waktu dan sesuai dengan pencapaian karyawan.
3. Pada variabel *Work Life Balance*, indikator *Involvement Balance* yang rendah perlu diperbaiki dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan secara sehat tanpa menimbulkan beban berlebih, misalnya melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, fleksibilitas waktu, serta kegiatan yang mendukung keterikatan karyawan. Sementara itu, indikator *Satisfaction Balance* yang telah tinggi harus tetap dipertahankan dengan menjaga kepuasan karyawan melalui kebijakan yang konsisten, komunikasi yang baik, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan.

#### 5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

1. Penelitian hanya berfokus pada variabel *job placement*, *monetary reward*, *work-life balance*, dan kinerja SDM, sehingga faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, maupun motivasi intrinsik belum terakomodasi dalam model penelitian.

2. Penelitian ini dilakukan pada lingkup organisasi tertentu sehingga hasilnya mungkin belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke konteks organisasi lain dengan karakteristik berbeda.
3. Pengukuran data dilakukan melalui instrumen kuesioner dengan skala persepsi, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektivitas responden dalam memberikan jawaban.
4. Penelitian bersifat potret sesaat (*cross-sectional*), sehingga tidak dapat sepenuhnya menangkap dinamika perubahan pengaruh antarvariabel dalam jangka panjang.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka penelitian selanjutnya disarankan untuk :

1. Memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.
2. Melakukan penelitian lintas organisasi atau lintas sektor, sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.
3. Menggunakan metode pengumpulan data yang beragam, seperti wawancara mendalam, observasi, atau data kinerja aktual, untuk meminimalkan bias subjektivitas responden.

4. Menerapkan desain longitudinal, sehingga dapat menangkap dinamika perubahan pengaruh antarvariabel dalam jangka panjang dan memberikan gambaran hubungan kausalitas yang lebih akurat.



## Daftar Pustaka

- Abbas, J., un Nisa Khan, N., Barkat Ali, S., & Kumari, K. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 10).
- Alfi Anita Zain, M., & Churiyah, M. (2022). Work-Life Balance In Mobile Working Era: A Bibliometric Analysis. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(05), 643–654. <https://doi.org/10.46799/jst.v3i5.555>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Anthonius. (2022). THE EFFECT OF WORK STRESS AND FINANCIAL REWARD TOWARDS SALES & MARKETING WORK PERFORMANCE IN THE HOTEL INDUSTRY. *Competitive Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(1), 2022.
- Arumahati, M., & Wijaya, S. (2024). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif Untuk Membangun Sumber Daya Insani yang Unggul di Rumah Sakit. *Jurnal Kesehatan Masyarakat* .... <http://jurnalisticomah.org/index.php/jkmi/article/view/1331>
- Bao, Y., Peng, Y., & Wu, C. (2021). Deep Learning-based Job Placement in Distributed Machine Learning Clusters. *IEEE INFOCOM 2019-IEEE Conference on Computer Communications*.
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Briscoe, P., Aiwuyo, O. M., & Iwuagwu, O. B. (2023). The (Non) Influence of Monetary Incentives on Teacher Job Performance in Edo Central Senatorial District, Nigeria. *World Journal of Educational Research*, 10(2), p101. <https://doi.org/10.22158/wjer.v10n2p101>
- Day, J. W., Holladay, C. L., Johnson, S. K., & Barron, L. G. (2014). Organizational rewards: Considering employee need in allocation. *Personnel Review*, 43(1), 74–95. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2012-0156>
- Fitri, R. L., Handaru, A. W., & Yohana, C. (2021). The International Journal of Social Sciences World The Effect of Recruitment, Selection, and Placement on Employee Performance. *The International Journal of Social Sciences World*, 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5153601>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Giovanna Ganesini, Serena Cubico, Giuseppe Favretto, & João Leitã. (2018). Women Entrepreneurship in India: A Work-Life Balance Perspective. In *Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics* (Vol. 13, pp. 301–311). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89336-5_13)

- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- James, D. (1994). Compensation and Rewards. *Adfl*, 38–48. <https://doi.org/10.1632/adfl.25.3.38>
- Kinnary, N. R., & Tanuwijaya, J. (2022). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keseimbangan Kehidupan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 142–149. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i2.8170>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Metris, Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., & Arman, Z. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, & A. Khafid, Eds.; 1st ed.). Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Mulyadi, T., Purnamasari, E., & Hatta, H. R. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kedai Kopi. *Remik*, 7(2), 1132–1143. <https://doi.org/10.33395/remik.v7i2.12330>
- Munadil, R., Mumang, A. B., & Arifin, I. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Pembangunan Jangka Panjang. ... *Jurnal Edukasi Dan ...* <https://journal.ininnawaparaedu.com/edusos/article/view/60>
- Muslimat, A. (2020). The Effect of Placement and Career Development on Employee Performance of PT. Mandiri Karya in Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 10(1), 183–194. <http://ojs.unm.ac.id/iap>
- Nguyen, T. M., & Prentice, C. (2022). Reverse relationship between reward, knowledge sharing and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(4), 516–527. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1821588>
- NNUbia, & Lovina, A. (2020). Monetary Incentives And Employee Performance Of Manufacturing Firms In Anambra State. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 8(1). [www.seahipaj.org](http://www.seahipaj.org)
- Noorazem, N. A., Md Sabri, S., & Mat Nazir, E. N. (2021). The Effects of Reward System on Employee Performance. *Jurnal Intelek*, 16(1), 40–51. <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362>

- Rachmawati, Y., & Rijanto, R. (2024). *Employee performance: a predictor of job placement Employee performance: a predictor of job placement in large companies* (Vol. 2, Issue 1). <https://ip2i.org/jip/index.php/ema>
- Ramli, R., Lantara, N. F., & Arif, M. (2023). Improving the Performance of Brimob Personnel: The Role of Reward, Training, and Professionalism. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(3). <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i3.107>
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP PERFORMA KARYAWAN PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179–198. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5363>
- Roth, C., Berger, S., Krug, K., Mahler, C., & Wensing, M. (2021). Internationally trained nurses and host nurses' perceptions of safety culture, work-life-balance, burnout, and job demand during workplace integration: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00581-8>
- Safrida, & Syah, A. (2024). *Proceeding 2 nd Medan International Economics and Business ROLE EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY: DUCATION, JOB TRAINING AND JOB PLACEMENT.*
- Sakban, S., Nurmali, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Satrio, F., Yuwono, P., Dewata Bimantoro, C., Humairani, A., Nikmah, Z., & Manajemen, P. S. (2023). Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2).
- Simarmata, N. I. P., Delyana R Pulungan, Bonaraja Purba Unang Toto Handiman, H., Marto Silalahi, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Luthfi Parinduri, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Erlina Dwi Ratnasari, Muhamad Faisal, & Iskandar Kato. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. In *Applied Research in Quality of Life* (Vol. 13, Issue 1, pp. 229–254). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Suci, F. E., Karyatun, S., & Digdowiseiso, K. (2023). THE EFFECT OF JOB PLACEMENT, COMPETENCY, CAREER DEVELOPMENT, AND MOTIVATION ON EMPLOYEE JOB STATISFACTION AT BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN BOGOR. *Syntax Admira-On*, 4(5). <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i5.892>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Zhang, Z., & Min, M. (2021). Organizational rewards and knowledge hiding: task attributes as contingencies. *Management Decision*, 59(10), 2385–2404. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2020-0150>

Zohriah, A., NB, M. S. M., & Mu'in, A. (2024). Perencanaan Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Pendidikan Abad ke-21. *EduInovasi: Journal of Basic ....*  
<https://journal-laaroiba.com/ojs/index.php/edu/article/view/1384>

