



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 8230-8242

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan *Work-Life Balance* sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Bhakti Asih)

Marsya Finna Cahyani, Deden Kurniawan, Koen Hendrawan, Yuni Kasmawati  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur  
[2231501301@student.budiluhur.ac.id](mailto:2231501301@student.budiluhur.ac.id)\*

### Abstrak

*Manajemen sumber daya manusia pada rumah sakit perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena berkaitan dengan kualitas pelayanan, semangat kerja, dan stabilitas organisasi. Dalam konteks RSUD Bhakti Asih, kepuasan kerja diperkirakan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan work-life balance. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan work-life balance sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sebanyak 250 karyawan RSUD Bhakti Asih. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 154 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner, dan observasi. Analisis data menggunakan Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS versi 4.1.1.6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap work-life balance. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work-life balance. Selanjutnya, work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada pengujian mediasi, work-life balance tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan RSUD Bhakti Asih lebih kuat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan work-life balance, sedangkan kompensasi berpengaruh tidak langsung melalui work-life balance*

*Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Work-Life Balance, Kepuasan Kerja Karyawan.*

### 1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang sangat penting dalam keberlangsungan organisasi karena keberhasilan perusahaan pada dasarnya sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Dalam konteks organisasi jasa, terutama rumah sakit, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan pembagian kerja, tetapi juga menyangkut bagaimana organisasi mampu menjaga kondisi kerja yang mendukung karyawan agar dapat menjalankan tugas secara optimal. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan membantu organisasi menjaga stabilitas, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mendorong terciptanya kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja perlu mendapat perhatian karena berhubungan dengan bagaimana karyawan menilai pekerjaannya, merasakan lingkungan kerjanya, dan menunjukkan sikap terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hidayat & Anwar, 2023). Kepuasan kerja juga berkaitan dengan upaya organisasi dalam mengembangkan potensi tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif (Hidayat et al., 2023). Dalam praktiknya, persoalan kepuasan kerja masih menjadi salah satu masalah yang sering muncul dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pada sektor pelayanan kesehatan (Ernanda et al., 2025).

Pada lingkungan rumah sakit, tenaga kesehatan memegang peran utama dalam menjamin kualitas pelayanan kepada pasien. Rumah sakit sangat bergantung pada tenaga kesehatan karena mereka adalah pihak yang berinteraksi langsung dengan pasien, menjalankan pelayanan, serta menjadi bagian yang menentukan mutu layanan di mata masyarakat. Oleh karena itu, rumah sakit tidak cukup hanya menuntut karyawan bekerja secara profesional, tetapi juga perlu memperhatikan kondisi yang memengaruhi kepuasan kerja mereka. Karyawan rumah sakit bekerja dalam tekanan yang relatif tinggi, menghadapi beban kerja yang besar, tuntutan pelayanan yang cepat,

---

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Bhakti Asih)

dan situasi kerja yang sering kali menguras fisik maupun mental. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, maka akan berdampak pada menurunnya kenyamanan kerja dan pada akhirnya dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kinerja tenaga kesehatan yang optimal hanya dapat dicapai apabila rumah sakit mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan memastikan bahwa kebijakan internal organisasi benar-benar menjawab kebutuhan tenaga kerja di lapangan (Mumpuni et al., 2023). Kesejahteraan dan kepuasan kerja tenaga kesehatan juga perlu dijaga karena keduanya berhubungan dengan mutu pelayanan yang diterima pasien (Oktriansyah et al., 2023).

Kepuasan kerja sendiri masih menjadi isu yang relevan untuk diteliti karena memiliki kaitan langsung dengan produktivitas, loyalitas, semangat kerja, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, memiliki keterlibatan yang lebih baik, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja rendah, organisasi berisiko menghadapi penurunan kinerja, meningkatnya ketidakhadiran, dan munculnya keinginan berpindah kerja. Karena itu, perusahaan atau institusi perlu memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mendorong ataupun menghambat terbentuknya kepuasan kerja karyawan (Soejanto & Turangan, 2025). Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian tentang kepuasan kerja menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, kompensasi, dan *work-life balance* menjadi variabel yang banyak dikaji karena ketiganya memiliki hubungan yang erat dengan pengalaman kerja karyawan sehari-hari (Khosasi, 2025).

Salah satu faktor yang banyak dikaitkan dengan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, membimbing, memengaruhi, dan berinteraksi dengan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi, pemimpin memiliki posisi penting karena keputusan, pola komunikasi, dan cara memimpin yang diterapkan akan membentuk suasana kerja yang dirasakan karyawan. Ketika pemimpin mampu membangun hubungan kerja yang baik, memberikan arahan yang jelas, dan menunjukkan dukungan terhadap bawahan, maka kondisi tersebut cenderung mendorong terbentuknya kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan kurang tepat, maka hal tersebut dapat menimbulkan ketegangan kerja dan mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja (Ningrum & Purnamasari, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Zulfah, 2023). Hasil serupa juga ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan ketika pemimpin mampu menerapkan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan bawahan (Daud et al., 2024). Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sama, karena terdapat temuan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Ulfah et al., 2025). Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi pelayanan kesehatan.

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi juga merupakan faktor yang banyak dikaitkan dengan kepuasan kerja. Kompensasi bukan hanya dipahami sebagai gaji, tetapi juga mencakup insentif, bonus, tunjangan, dan berbagai bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, kompensasi memiliki arti penting karena berkaitan dengan rasa keadilan, penghargaan, dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang dijalankan, maka mereka cenderung memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Khatimah et al., 2025). Temuan lain juga memperlihatkan bahwa bentuk kompensasi finansial, baik langsung maupun tidak langsung, dapat meningkatkan kepuasan kerja (Burhanudin & Tambun, 2021). Selain itu, kompensasi total juga terbukti memberikan pengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Gonzalez et al., 2021). Meskipun demikian, terdapat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Hermingsih, 2020). Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan bahwa kompensasi tidak selalu bekerja secara langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga ada kemungkinan terdapat variabel lain yang menjembatani hubungan tersebut.

Variabel lain yang semakin mendapat perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia adalah *work-life balance*. Dalam beberapa tahun terakhir, *work-life balance* menjadi isu yang semakin penting karena karyawan tidak hanya dituntut mencapai target pekerjaan, tetapi juga perlu menjaga keseimbangan dengan kehidupan pribadinya. Bagi karyawan rumah sakit, kebutuhan akan *work-life balance* menjadi lebih relevan karena pekerjaan mereka sering kali bersifat menuntut, memiliki jam kerja yang padat, dan memerlukan kesiapan fisik serta emosional yang tinggi. Ketika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dikelola dengan baik, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, lebih sehat secara psikologis, dan lebih puas terhadap pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan (Jessica et al., 2023). Hasil yang sama juga ditemukan bahwa *work-life balance* yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan dapat menjalankan peran kerja dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang (Pratiwi et al., 2024). Dalam konteks lain, *work-life balance* juga ditemukan berperan positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan di sektor jasa (Meylandari & Ahsani, 2025). Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa *work-life balance* layak dipertimbangkan sebagai variabel penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, terutama pada pekerjaan yang memiliki tuntutan tinggi seperti di rumah sakit.

Di sisi lain, hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *work-life balance* juga menarik untuk diperhatikan. Gaya kepemimpinan yang terlalu menekan target tanpa memperhatikan kondisi karyawan dapat mempersulit karyawan dalam menjaga keseimbangan hidupnya. Sebaliknya, pemimpin yang mampu memberikan dukungan, fleksibilitas, dan pengaturan kerja yang baik berpotensi membantu karyawan mencapai *work-life balance* yang lebih baik (Dewansyah et al., 2024). Demikian pula dengan kompensasi. Kompensasi yang layak bukan hanya berkaitan dengan kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga dapat membantu karyawan merasa lebih aman secara ekonomi, mengurangi tekanan finansial, dan pada akhirnya mendukung terciptanya *work-life balance* yang lebih baik (Munawir et al., 2025). Penelitian juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *work-life balance* ketika karyawan merasa penghargaan yang diterima cukup untuk mendukung kebutuhan hidup mereka (Yanti & Meutia, 2024). Dengan demikian, *work-life balance* tidak hanya dapat diposisikan sebagai variabel yang memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga berpotensi menjadi variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terlihat bahwa masih terdapat perbedaan hasil pada hubungan antarvariabel yang diteliti. Gaya kepemimpinan dalam beberapa penelitian terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi pada penelitian lain tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan (Zulfah, 2023). Kompensasi dalam sejumlah penelitian terbukti meningkatkan kepuasan kerja, tetapi terdapat juga penelitian yang menemukan hasil berbeda (Khatimah et al., 2025). *Work-life balance* juga telah terbukti memengaruhi kepuasan kerja, namun kajian yang menempatkan variabel ini sebagai mediator antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja masih relatif terbatas, terutama pada konteks tenaga kesehatan di Indonesia (Jessica et al., 2023). Di sinilah letak *research gap* penelitian ini. Penelitian sebelumnya umumnya menelaah hubungan antarvariabel secara parsial, sedangkan penelitian ini menggabungkan gaya kepemimpinan, kompensasi, *work-life balance*, dan kepuasan kerja dalam satu model yang lebih utuh. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya untuk menguji peran *work-life balance* sebagai variabel intervening dalam hubungan gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Bhakti Asih. Selain itu, konteks penelitian pada tenaga kesehatan juga memberikan nilai tambah karena karakteristik pekerjaannya berbeda dengan sektor lain dan memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian ini penting dilakukan karena RSUD Bhakti Asih sebagai institusi pelayanan kesehatan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan rumah sakit berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, kedisiplinan, semangat kerja, dan stabilitas organisasi. Jika faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat dipahami dengan baik, maka manajemen rumah sakit akan memiliki dasar yang lebih kuat dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi memang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, atau justru pengaruh tersebut bekerja melalui *work-life balance*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki nilai akademik untuk mengisi kesenjangan penelitian, tetapi juga memiliki nilai praktis bagi rumah sakit dalam menyusun kebijakan kepemimpinan, sistem kompensasi, dan dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

Atas dasar uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan, bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *work-life balance*, bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *work-life balance*, serta bagaimana peran *work-life balance* dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Bhakti Asih. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening pada RSUD Bhakti Asih. Fokus tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan rumah sakit, sekaligus menjadi masukan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan *work-life balance* sebagai variabel intervening pada RSUD Bhakti Asih. Penelitian dilakukan pada karyawan RSUD Bhakti Asih yang berlokasi di Jl. Raden Saleh No.10, RT.001/RW.004, Karang Tengah, Kec. Karang Tengah, Kota Tangerang, Banten 15157. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 250 karyawan. Dari jumlah populasi tersebut, penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 154 responden. Sampel dalam penelitian ini diambil dari karyawan RSUD Bhakti Asih sesuai dengan kebutuhan penelitian yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden penelitian, yaitu karyawan RSUD Bhakti Asih, sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang sudah tersedia dan digunakan sesuai kebutuhan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner, dan observasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi awal yang berkaitan dengan kondisi objek penelitian. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh jawaban responden atas pernyataan yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Observasi dilakukan dengan cara mendatangi langsung lokasi penelitian untuk melihat kondisi yang berkaitan dengan penelitian serta melengkapi data yang dibutuhkan. Pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima tingkat jawaban, yaitu sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, ragu-ragu dengan skor 3, tidak setuju dengan skor 2, dan sangat tidak setuju dengan skor 1. Skala ini digunakan untuk mengukur tanggapan responden terhadap item pernyataan yang mewakili masing-masing indikator variabel penelitian.

Variabel yang diteliti terdiri atas variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan kompensasi. Gaya kepemimpinan diukur menggunakan indikator kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi yang mengacu pada Sari dan Putra (2019). Kompensasi diukur menggunakan indikator gaji pokok, tunjangan, bonus atau insentif, dan fasilitas kerja yang mengacu pada Ramadhan dan Muhtadin (2025). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan yang diukur dengan indikator kondisi kerja, hubungan antara rekan kerja dan atasan, pengembangan karir, pengakuan, dan prestasi yang juga mengacu pada Ramadhan dan Muhtadin (2025). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *work-life balance* yang diukur menggunakan indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan yang mengacu pada McDonald dan Bradley dalam Pantouw et al. (2022). Penggunaan indikator-indikator tersebut disesuaikan dengan kebutuhan penelitian untuk mengukur hubungan antarvariabel dalam model yang diteliti.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS)* menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.1.1.6. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis hubungan antar konstruk dan menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Penggunaan *SEM-PLS* dalam penelitian ini mengikuti penggunaan alat analisis yang juga banyak digunakan dalam penelitian-penelitian terkait, seperti pada penelitian Jessica et al. (2023), Gonzalez et al. (2021), Daud et al. (2024), Ulfah et al. (2025), dan Mawaddah et al. (2025). Model analisis dalam penelitian ini terdiri atas model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator pada masing-masing konstruk, sedangkan model struktural digunakan untuk menilai hubungan antar konstruk dalam penelitian.

Pada tahap pengujian model pengukuran, dilakukan uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Validitas konvergen dilihat melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *outer loading*  $\geq 0,70$  dan nilai *AVE*  $\geq 0,50$ . Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, dengan kriteria nilai *HTMT*  $< 0,90$ . Uji reliabilitas dilakukan melalui nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *rho\_A* dengan ketentuan nilai masing-masing  $\geq 0,70$ . Sebelum pengujian model dilakukan, penelitian ini juga memperhatikan *Common Method Bias (CMB)* untuk mengetahui ada atau tidaknya bias yang muncul akibat penggunaan metode pengumpulan data yang sama. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Pada tahap pengujian model struktural, analisis dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ), *path coefficient*, *effect size (f<sup>2</sup>)*, *Goodness of Fit (GoF)*, dan *PLSPredict*. Nilai  $R^2$  digunakan untuk melihat kemampuan

variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai *path coefficient* digunakan untuk melihat arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel. Nilai  $f^2$  digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *GoF* digunakan untuk melihat performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Selain itu, *PLSPredict* digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value* melalui prosedur *bootstrapping*. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% atau 0,05. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari nilai *t-table* dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Melalui tahapan tersebut, penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening.

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1 Hasil

Penelitian ini dilakukan pada karyawan RSU Bhakti Asih dengan jumlah responden sebanyak 154 orang. Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 20–30 tahun yaitu sebanyak 99 responden atau 64,3%. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 81 responden atau 52,6%. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, responden terbanyak memiliki masa kerja 3–5 tahun yaitu sebanyak 45 responden atau 29,2%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan usia produktif dengan tingkat pendidikan sarjana dan pengalaman kerja menengah.

Tabel 1. Karakteristik Responden

| Karakteristik | Kategori    | Jumlah | Persentase |
|---------------|-------------|--------|------------|
| Usia          | 20–30 tahun | 99     | 64,3%      |
|               | 31–40 tahun | 36     | 23,4%      |
|               | 41–50 tahun | 11     | 7,1%       |
|               | 51–60 tahun | 8      | 5,2%       |
| Pendidikan    | SMK         | 51     | 33,1%      |
|               | D3          | 18     | 11,7%      |
|               | S1          | 81     | 52,6%      |
|               | S2          | 4      | 2,6%       |
| Lama Bekerja  | <1 tahun    | 34     | 22,1%      |
|               | 1–2 tahun   | 32     | 20,8%      |
|               | 3–5 tahun   | 45     | 29,2%      |
|               | 6–10 tahun  | 14     | 9,1%       |
|               | >10 tahun   | 28     | 18,2%      |

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Variabel kepuasan kerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,83. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,82. Variabel kompensasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,48, sedangkan variabel *work-life balance* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,56. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden menilai kondisi kepemimpinan, kompensasi, serta keseimbangan kehidupan kerja di RSU Bhakti Asih berada pada kategori baik.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

| Variabel                | Mean | Kategori |
|-------------------------|------|----------|
| Gaya Kepemimpinan       | 3,82 | Tinggi   |
| Kompensasi              | 3,48 | Tinggi   |
| Work-Life Balance       | 3,56 | Tinggi   |
| Kepuasan Kerja Karyawan | 3,83 | Tinggi   |

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh variabel berada di atas 0,50 dan nilai

*Composite Reliability* serta *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu menjelaskan konstruk penelitian secara valid dan konsisten.

Tabel 3. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

| Variabel                | AVE   | Alpha | Cronbach's | Composite Reliability |
|-------------------------|-------|-------|------------|-----------------------|
| Gaya Kepemimpinan       | 0,656 |       | 0,912      | 0,930                 |
| Kompensasi              | 0,629 |       | 0,881      | 0,910                 |
| Work-Life Balance       | 0,711 |       | 0,796      | 0,880                 |
| Kepuasan Kerja Karyawan | 0,665 |       | 0,899      | 0,922                 |

Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural untuk melihat hubungan antar variabel penelitian. Nilai *R-square* menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,708 yang berarti bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *work-life balance* mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan sebesar 70,8%. Sementara itu, nilai *R-square* pada variabel *work-life balance* sebesar 0,415 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi mampu menjelaskan variasi *work-life balance* sebesar 41,5%.

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa konstruk variabel dalam penelitian ini benar-benar valid dan reliable. Pengujian validitas ini menggunakan *convergen validity*, *discriminant validity*. Sementara itu untuk menguji reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

Tabel 4. Loading Factor

|      | GK    | KK    | KM    | WLB |
|------|-------|-------|-------|-----|
| GK1  | 0.860 |       |       |     |
| GK3  | 0.826 |       |       |     |
| GK4  | 0.803 |       |       |     |
| GK5  | 0.813 |       |       |     |
| GK6  | 0.786 |       |       |     |
| GK8  | 0.827 |       |       |     |
| GK9  | 0.752 |       |       |     |
| KK1  | 0.757 |       |       |     |
| KK3  | 0.718 |       |       |     |
| KK4  | 0.824 |       |       |     |
| KK6  | 0.836 |       |       |     |
| KK7  | 0.904 |       |       |     |
| Kk8  | 0.841 |       |       |     |
| KM1  |       | 0.764 |       |     |
| KM3  |       | 0.735 |       |     |
| KM4  |       | 0.813 |       |     |
| KM5  |       | 0.876 |       |     |
| KM6  |       | 0.736 |       |     |
| KM7  |       | 0.823 |       |     |
| WLB2 |       |       | 0.773 |     |
| WLB5 |       |       | 0.854 |     |
| WLB7 |       |       | 0.899 |     |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan pada tabel 4 dapat diketahui bahwa semua indikator disetiap variabel mempunyai nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Artinya semua indikator valid dan memenuhi persyaratan uji *convergent* validitas.

Tabel 5. Average Variance Extracted (AVE)

| Average Variance Extracted (AVE) |       |
|----------------------------------|-------|
| GK                               | 0.656 |
| KK                               | 0.665 |
| KM                               | 0.629 |
| WLB                              | 0.711 |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel atau konstruk memiliki nilai  $>0,5$ . Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item dinyatakan valid konvergen dan tidak ada permasalahan pada model yang di uji.

Tabel 6. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

|                          | Gaya Kepemimpinan | Kepuasan Kerja Karyawan | Kompensasi |
|--------------------------|-------------------|-------------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan        |                   |                         |            |
| Kepuasan Kerja Karyawan  | 0.860             |                         |            |
| Kompensasi               | 0.740             | 0.717                   |            |
| <i>Work-Life Balance</i> | 0.629             | 0.786                   | 0.744      |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai HTMT pada konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan HTMT dengan konstruk lainnya, yang berarti seluruh variabel telah memenuhi kriteria uji validitas diskriminan. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid diskriminan.

Tabel 7. Uji Reliabilitas

|     | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability (rho-c)</i> |
|-----|-------------------------|--------------------------------------|
| GK  | 0.912                   | 0.930                                |
| KK  | 0.899                   | 0.922                                |
| KM  | 0.881                   | 0.910                                |
| WLB | 0.796                   | 0.880                                |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* variabel kepuasan kerja karyawan, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan *Work-Life Balance*  $> 0,7$ . Dengan demikian, seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan untuk analisis model struktur (*inner model*).

Tabel 8. Uji R-Square

|     | <i>R-square</i> | <i>R-square Adjusted</i> |
|-----|-----------------|--------------------------|
| KK  | 0.714           | 0.708                    |
| WLB | 0.423           | 0.415                    |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai *R-square adjusted* variabel kepuasan kerja karyawan (KK) sebesar 0.708, hal tersebut menandakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 70,8%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap sedang. Sedangkan nilai *R-square adjusted* variabel *work-life balance* (WLB) sebesar 0.415, hal tersebut menandakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan mampu menjelaskan variabel *work-life balance* sebesar 41.5%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap moderate. Nilai tersebut berada pada kisaran 0,50-0,75, sehingga kemampuan model dalam penelitian ini dikategorikan moderate (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 9. Uji F-Square

|     | KK    | WLB   |
|-----|-------|-------|
| GK  | 0.621 | 0.046 |
| KM  | 0.008 | 0.221 |
| WLB | 0.189 |       |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan hasil uji pada tabel 9 diatas, dapat disimpulkan bahwa:

- Nilai *f-square* gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.621 maka dianggap kuat.
- Nilai *f-square* kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.008 maka dianggap lemah.
- Nilai *f-square* gaya kepemimpinan terhadap *work-life balance* sebesar 0.046 maka dianggap moderate.
- Nilai *f-square* kompensasi terhadap *work-life balance* sebesar 0.221 maka dianggap kuat.
- Nilai *f-square work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.189 maka dianggap kuat.

Tabel 10. Goodness of Fit (GoF)

|           | AVE   | R-Square |
|-----------|-------|----------|
| GK        | 0.656 |          |
| KK        | 0.665 | 0.714    |
| KM        | 0.629 |          |
| WLB       | 0.711 | 0.423    |
| Rata-rata | 0.665 | 0.568    |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{rata-rata AVE} \times \text{rata-rata R-square}}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0.665 \times 0.568}$$

$$\text{GoF} = 0.615$$

Berdasarkan tabel 10 hasil perhitungan, didapatkan nilai GoF sebesar 0.615 atau dalam arti lain 61,5% hal tersebut menandakan bahwa performa gabungan antara *outer* model dan *inner* model dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam kategori GoF tinggi dan dikatakan baik. Oleh karena itu model memiliki *goodness of fit* yang baik dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Tabel 11. PLSpredict

|                          | Q <sup>2</sup> predict |
|--------------------------|------------------------|
| <i>Work-Life Balance</i> | 0.382                  |
| Kepuasan Kerja Karyawan  | 0.641                  |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan tabel 11 hasil analisis, nilai Q<sup>2</sup>\_predict pada konstruk work-life balance sebesar 0.382 dan pada konstruk kepuasan kerja karyawan sebesar 0.641. Seluruh nilai Q<sup>2</sup>\_predict bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif. Nilai Q<sup>2</sup>\_predict yang lebih besar pada konstruk kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lebih kuat dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja karyawan dibandingkan variabel work-life balance.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara gaya kepemimpinan, kompensasi, *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian langsung pada tabel 4.16, sedangkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada tabel 4.17.

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

| Path Antar Variabel                                      | Path Coefficient | T-statistics | P-values | Keterangan       |
|----------------------------------------------------------|------------------|--------------|----------|------------------|
| Gaya Kepemimpinan →<br>Kepuasan Kerja<br>Karyawan        | 0.581            | 5.399        | 0.000    | Signifikan       |
| Gaya Kepemimpinan →<br><i>Work-Life Balance</i>          | 0.219            | 1.599        | 0.110    | Tidak Signifikan |
| Kompensasi →<br>Kepuasan Kerja<br>Karyawan               | 0.072            | 0.959        | 0.337    | Tidak Signifikan |
| Kompensasi → <i>Work-<br/>Life Balance</i>               | 0.482            | 3.945        | 0.000    | Signifikan       |
| <i>Work-Life Balance</i> →<br>Kepuasan Kerja<br>Karyawan | 0.306            | 3.078        | 0.002    | Signifikan       |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

| <i>Specific Indirect Effect</i>                                                 | <i>Path Coefficient</i> | <i>T-statistics</i> | <i>P-values</i> | Kesimpulan      |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
| Gaya Kepemimpinan →<br><i>Work-Life Balance</i> →<br>Kepuasan Kerja<br>Karyawan | 0.067                   | 1.125               | 0.260           | Tidak Memediasi |
| Kompensasi → <i>Work-<br/>Life Balance</i> →<br>Kepuasan Kerja<br>Karyawan      | 0.148                   | 3.143               | 0.002           | Memediasi       |

Sumber: SmartPLS v 4.1.1.6

Berdasarkan tabel 4.18 dan 4.19 tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa:

- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.581, *t-statistics* sebesar 5.399 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.000 < 0.05. Hasil ini menunjukkan hipotesis 1 diterima, sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.219, *t-statistics* sebesar 1.599 < 1.96 dan *p-values* sebesar 0.110 > 0.05. Hasil ini menunjukkan hipotesis 2 ditolak, karena secara statistik pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *work-life balance* tidak signifikan.
- Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.072, *t-statistics* sebesar 0.959 < 1.96 dan *p-values* sebesar 0.337 > 0.05. Hasil ini menunjukkan hipotesis 3 ditolak, karena kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.482, *t-statistics* sebesar 3.945 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.000 < 0.05. Hasil ini menunjukkan hipotesis 4 diterima, sehingga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.
- Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.306, *t-statistics* sebesar 3.078 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.002 < 0.05. Hasil ini menunjukkan hipotesis 5 diterima, sehingga *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh *work-life balance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.067, *t-statistics* sebesar 1.125 < 1.96 dan *p-values* sebesar 0.260 > 0.05. Hasil ini menunjukkan hipotesis 6 ditolak, karena *work-life balance* tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh *work-life balance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.148, *t-statistics* sebesar 3.143 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.002 < 0.05. Hasil ini menunjukkan hipotesis 7 diterima, sehingga *work-life balance* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 3.2 Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Dalam konteks RSU Bhakti Asih, kondisi ini mengindikasikan bahwa peran pimpinan masih menjadi faktor yang sangat penting dalam membentuk kenyamanan kerja, hubungan kerja yang sehat, dan perasaan dihargai dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang dinilai baik oleh responden terutama terlihat pada aspek kemampuan komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan yang jelas, terbuka, dan mudah dipahami memberikan pengaruh nyata terhadap bagaimana

karyawan menilai pekerjaannya. Ketika pimpinan mampu menyampaikan arahan dengan baik, memberikan dukungan dalam pekerjaan, dan menjaga hubungan kerja yang positif, maka karyawan akan lebih mudah merasakan kepuasan dalam bekerja. Temuan ini juga memperlihatkan bahwa pada lingkungan rumah sakit, keberadaan pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali kerja, tetapi juga sebagai pihak yang menentukan suasana kerja sehari-hari. Oleh karena itu, semakin baik kualitas kepemimpinan, maka semakin besar kemungkinan kepuasan kerja karyawan meningkat.

Berikutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Temuan ini berarti bahwa meskipun gaya kepemimpinan di RSUD Bhakti Asih dinilai cukup baik, kondisi tersebut belum cukup kuat untuk memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Hasil ini dapat dipahami karena *work-life balance* pada lingkungan rumah sakit kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor operasional, seperti sistem shift, beban kerja, jam kerja, dan tuntutan pelayanan yang bersifat langsung. Dalam kondisi kerja rumah sakit, pimpinan memang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi belum tentu memiliki pengaruh besar terhadap pembagian waktu pribadi karyawan di luar pekerjaan. Dengan kata lain, kepemimpinan yang baik belum otomatis membuat karyawan merasa lebih seimbang dalam menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance* pada rumah sakit lebih banyak ditentukan oleh pengaturan kerja yang bersifat struktural dibandingkan hubungan langsung dengan pimpinan.

Hasil lain menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menandakan bahwa kompensasi yang diterima karyawan RSUD Bhakti Asih belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Walaupun secara deskriptif variabel kompensasi berada pada kategori tinggi, indikator gaji pokok memiliki nilai rata-rata yang paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ada kemungkinan karyawan belum sepenuhnya merasa bahwa kompensasi yang diterima, khususnya gaji pokok, sesuai dengan beban kerja dan harapan mereka. Di sisi lain, dalam konteks rumah sakit, kepuasan kerja tampaknya tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial. Karyawan mungkin lebih mempertimbangkan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, suasana kerja, pengakuan, dan kenyamanan dalam bekerja. Artinya, ketika faktor-faktor nonfinansial lebih dominan dalam pengalaman kerja karyawan, maka pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja menjadi tidak terlalu kuat. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kompensasi dalam penelitian ini lebih berperan sebagai faktor pendukung, bukan sebagai penentu utama kepuasan kerja.

Temuan berikutnya memperlihatkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin baik pula keseimbangan kehidupan kerja yang mereka rasakan. Pada konteks ini, kompensasi tampaknya tidak langsung diterjemahkan sebagai sumber kepuasan kerja, tetapi lebih dahulu berpengaruh terhadap rasa aman dan kestabilan hidup karyawan. Ketika kompensasi dinilai layak, karyawan akan merasa lebih terbantu dalam memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga, sehingga tekanan nonpekerjaan dapat berkurang. Kondisi ini memungkinkan mereka memiliki ruang yang lebih baik untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Dengan demikian, kompensasi dalam penelitian ini lebih terlihat fungsinya sebagai faktor yang mendukung terciptanya *work-life balance*. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa pada lingkungan rumah sakit, manfaat kompensasi tidak hanya dilihat dari aspek penghargaan kerja, tetapi juga dari kemampuannya dalam menopang keseimbangan hidup karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin baik kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini memperlihatkan bahwa *work-life balance* menjadi faktor yang cukup penting dalam menjelaskan kepuasan kerja pada RSUD Bhakti Asih. Karyawan yang merasa memiliki waktu istirahat yang cukup, dapat menjalankan peran pribadi dan keluarga dengan lebih baik, serta merasa puas terhadap pembagian waktu hidupnya cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif. Pada pekerjaan yang memiliki intensitas tinggi seperti di rumah sakit, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kebutuhan yang sangat penting. Tanpa keseimbangan tersebut, karyawan berpotensi mengalami kelelahan, tekanan, dan penurunan kenyamanan kerja. Oleh karena itu, hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi di tempat kerja, tetapi juga oleh kemampuan karyawan dalam menjaga kualitas hidupnya di luar pekerjaan.

Pada pengujian mediasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil sebelumnya yang

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Karena jalur dari gaya kepemimpinan ke *work-life balance* tidak signifikan, maka *work-life balance* tidak dapat berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di RSUD Bhakti Asih lebih bersifat langsung. Dengan kata lain, pimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja melalui komunikasi, dukungan, dan cara memimpin yang dirasakan langsung oleh karyawan, tetapi tidak melalui peningkatan keseimbangan kehidupan kerja mereka. Temuan ini memperlihatkan bahwa jalur pengaruh kepemimpinan dalam penelitian ini tidak melewati aspek *work-life balance*, melainkan bekerja langsung pada persepsi kerja karyawan.

Berbeda dengan itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menjadi salah satu hasil penting dalam penelitian karena memperlihatkan pola hubungan yang tidak langsung. Kompensasi memang tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi kompensasi berpengaruh terhadap *work-life balance*, dan *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, kompensasi baru memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja ketika kompensasi tersebut mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Dalam hal ini, *work-life balance* berperan sebagai jalur yang menjelaskan bagaimana kompensasi dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa karyawan tidak serta-merta merasa puas hanya karena menerima kompensasi, tetapi mereka akan lebih puas ketika kompensasi tersebut membantu mereka menjalani kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang. Dengan demikian, kompensasi dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai faktor yang memperkuat kualitas hidup kerja, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan RSUD Bhakti Asih lebih kuat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan *work-life balance* dibandingkan kompensasi secara langsung. Gaya kepemimpinan terbukti menjadi faktor langsung yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan kompensasi lebih berperan secara tidak langsung melalui *work-life balance*. Pola ini menunjukkan bahwa pada konteks rumah sakit, kepuasan kerja karyawan bukan hanya soal imbalan finansial, tetapi juga tentang bagaimana mereka dipimpin dan bagaimana mereka dapat menjaga keseimbangan hidup. Temuan ini memberikan makna bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan rumah sakit sebaiknya tidak hanya berfokus pada kompensasi, tetapi juga perlu memperhatikan kualitas kepemimpinan dan kebijakan yang mendukung *work-life balance*. Dari sisi deskriptif, indikator pengembangan karir pada kepuasan kerja, gaji pokok pada kompensasi, serta keseimbangan keterlibatan pada *work-life balance* merupakan aspek yang masih relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain. Oleh sebab itu, ketiga aspek tersebut dapat menjadi perhatian utama dalam perbaikan kebijakan organisasi.

Berdasarkan seluruh hasil tersebut, penelitian ini memperlihatkan bahwa hubungan antarvariabel tidak selalu berjalan secara langsung. Gaya kepemimpinan terbukti bekerja langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi bekerja melalui *work-life balance*. Temuan ini menegaskan bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia di RSUD Bhakti Asih, peningkatan kepuasan kerja karyawan perlu dilakukan melalui pendekatan yang lebih menyeluruh. Organisasi tidak cukup hanya memberikan kompensasi, tetapi juga perlu memastikan bahwa kompensasi tersebut benar-benar membantu karyawan menjaga keseimbangan hidupnya. Di saat yang sama, organisasi juga perlu menjaga kualitas kepemimpinan karena faktor ini terbukti menjadi penentu langsung yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *work-life balance* dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Bhakti Asih. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, diperoleh temuan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Namun, gaya kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap *work-life balance* karyawan. Selain itu, kompensasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Sebaliknya, kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*, yang menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang memadai dapat meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Selanjutnya, *work-life balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Dalam pengujian peran mediasi, *work-life balance* tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan

terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, *work-life balance* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja secara tidak langsung melalui peningkatan *work-life balance*. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperhatikan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif serta pemberian kompensasi yang memadai guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, upaya menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji variabel lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

## Referensi

1. Burhanudin, B., & Tambun, R. (2021). Effect of direct and indirect financial compensation on job satisfaction. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(2), 163–174. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n2.1376>
2. Daud, A., Sumardi, Ady Dj, A., Adianita, H., & Mado, Y. J. (2024). The influence of participative leadership style on job satisfaction with organizational citizenship behavior as a moderating variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(4), 2192–2200. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i4.1918>
3. Dewansyah, B., A.L.N. W. F., & Huneman, T. (2024). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap *work-life balance* karyawan swasta di Cirebon. *ECO-Buss: Economics and Business*, 7(2), 1077–1087. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i2.1668>
4. Ernanda, Y., Ritonga, R. R., Simbolon, S., et al. (2025). Job satisfaction: Determinants and its implications in human resource management. *Jurnal Bisnis Net*, 8(1), 23–35.
5. González, F., Selva, C., & Sunyer, A. (2021). The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
6. Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. *Kinabalu*, 9(3), 574–597. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/2734/1903>
7. Hidayat, F., Ramadani, N. S., Putri, S. U., Ritonga, M., & Riofita, H. (2023). Implementasi strategi manajemen SDM dalam peningkatan kerja di Percetakan Witra 2. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(02), 32–38. <https://doi.org/10.58471/jeami.v2i02.394>
8. Hidayat, R., & Anwar, S. A. (2023). Manajemen sumber daya manusia (Study kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun). *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 2(02). <https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81>
9. Jessica, N., Afifah, N., Daud, I., Sulistiawati, ., & Pebrianti, W. (2023). The effect of work environment and *work-life balance* on job satisfaction: Work stress as a mediator. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(1), 54–65. <https://doi.org/10.9734/jem/2023/v29i11074>
10. Khatimah, A. K., Imasita, Serpian, Ekadina, D. N., & Rahmatillah. (2025). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Deltra Jaya Karya Makassar. *Journal of Business Administration (JBA)*, 5(1). <https://doi.org/10.31963/jba.v5i1.5432>
11. Khosasi, L. O. (2025). Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan: Studi empiris pada PT X. *03(03)*, 103–113. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v3i03.916>
12. Mawaddah, A., Darmawan, A., Purnadi, & U., R. F. (2025). The role of work motivation as a mediating influence between compensation and procedural justice on job satisfaction. *International Journal of Business and Applied Economics*, 4(3), 1039–1056. <https://doi.org/10.55927/ajma.v4i3.14887>
13. Meylandari, N., & Ahsani, R. F. (2025). Pengaruh stres kerja, *work life balance*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Roti Kinasih Polokarto Sukoharjo. *Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 308–317. <https://doi.org/10.37479/jimb.v8i2.34326>
14. Mumpuni, A. W., Penedidikan, P., Pelatihan, D. A. N., & Mumpuni, A. W. (2023). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai nakes Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo. *Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 97–107. <https://doi.org/10.59820/emba.v1i2.44>
15. Munawir, M., Pradiva, A., Rio, I. K., & A. P. W. (2025). Pengaruh kompensasi terhadap *work life balance* pada PT BFI Finance Cabang Palopo. *I(2)*, 68–74. <https://www.jeinsa.com/index.php/jaman/article/view/167/171>
16. Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. *IQTISHADEquity*, 4(2), 107–115. <https://doi.org/10.51804/iej.v4i2.1858>
17. Oktriansyah, R., Widyorini, E., & Rahayu, E. (2023). Hubungan stres dan lingkungan dengan perilaku merokok pada tenaga kesehatan (nakes) di Rumah Sakit RYZ Kota X. *Link*, 19(2), 117–122. <https://doi.org/10.31983/link.v19i2.9984>
18. Pantouw, D. G. J., Tatimu, V., & W. R. (2022). Pengaruh stres kerja dan *worklife balance* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Mahagatra Sinar Karya Manado. *Productivity*, 3(1). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/37958/34737>
19. Pratiwi, A., Rahmadani, E. P., & Anjani, N. M. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap *work life balance* karyawan pada Generasi Z di Bekasi. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(4), 368–378. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i4.3385>
20. Ramadhan, R. A., & Muhtadin, I. (2025). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aplikasi Lintasarta. *25(2)*, 6. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v25i2.7725>
21. Sari, G. D. C., & Putra, R. S. P. (2019). Determinasi kepuasan kerja dan kinerja karyawan motivasi, gaya kepemimpinan (Sebuah literatur review manajemen sumber daya manusia). *Program Studi SI Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya*. [https://www.researchgate.net/profile/Gesti-Devi/publication/360151150\\_DETERMINASI\\_KEPUASAN\\_KERJA\\_DAN\\_KINERJA\\_KARYAWAN\\_MOTIVASI\\_GAYA\\_KEPEMIMPINAN\\_SEBUAH\\_LITERATUR\\_REVIEW\\_MANAJEMEN\\_SUMBER\\_DAYA\\_MANUSIA/links/6264aa841b747d19c2a32914/DETERMINASI-KEPUASAN-KERJ](https://www.researchgate.net/profile/Gesti-Devi/publication/360151150_DETERMINASI_KEPUASAN_KERJA_DAN_KINERJA_KARYAWAN_MOTIVASI_GAYA_KEPEMIMPINAN_SEBUAH_LITERATUR_REVIEW_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA/links/6264aa841b747d19c2a32914/DETERMINASI-KEPUASAN-KERJ)
22. Soejanto, A., & Turangan, J. A. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 7(01), 1–9. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32959>
23. Ulfah, M., Kumayati, N., & Suwangsih, I. (2025). Pengaruh pelatihan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Indomaret Sedati. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 5672–5677. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1486>

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.7239>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

24. Yanti, T. A., & Meutia, Z. (2024). Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Price: Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 98–105. <https://doi.org/10.54209/price.v2i02>
25. Zulfah, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru pegawai negeri sipil sekolah menengah kejuruan negeri di Eks Kawedanan Indramayu. *Jurnal Psikologi Dan Pendidikan*, 6(1), 55–79. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v6i1.136>