

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT ABC

Helmy Alim¹, Danar Irianto²
helmyalim12@gmail.com¹, danar@polibatam.ac.id²
Administrasi Bisnis Terapan^{1,2}
Politeknik Negeri Batam

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* (WLB) dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan sebagai variabel mediasi pada PT ABC yang bergerak di bidang jasa penyediaan fasilitas olahraga. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan SEM-PLS. Sampel penelitian menggunakan teknik sampel jenuh dengan jumlah responden sebanyak 46 karyawan operasional PT ABC. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Sementara itu, WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta tidak mampu memediasi pengaruh WLB dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa PT ABC perlu lebih memfokuskan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan motivasi, karena motivasi terbukti menjadi faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan motivasi melalui pemberian apresiasi atas pencapaian kerja, peluang pengembangan karier, sistem penghargaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong semangat dan tanggung jawab kerja karyawan.

Kata Kunci: *work-life balance*, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, SEM-PLS.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work-life balance (WLB) and motivation on employee performance through job satisfaction as a mediating variable at PT ABC, a company engaged in sports facility service provision. The study employed a quantitative approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The sample was determined using a census sampling technique involving 46 operational employees of PT ABC. Data were collected through

questionnaires using a Likert scale. The findings indicate that work motivation has a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Meanwhile, WLB does not have a significant effect on either job satisfaction or employee performance. In addition, job satisfaction does not significantly affect employee performance and is unable to mediate the relationship between WLB and motivation on employee performance. These findings provide practical implications for PT ABC to place greater emphasis on employee performance improvement strategies through strengthening work motivation, as motivation has been proven to be a significant factor influencing both job satisfaction and employee performance. The company can enhance employee motivation through recognition of work achievements, career development opportunities, reward systems, and by creating a work environment that fosters enthusiasm and a sense of responsibility among employees.

Keywords: *work-life balance, job motivation, job satisfaction, employee performance, SEM PLS*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi karena karyawan berperan dalam menjalankan aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Chamid, 2024). Kinerja karyawan menjadi aspek utama yang menentukan keberhasilan perusahaan, sehingga organisasi tidak hanya dituntut mencapai target kerja, tetapi juga memperhatikan kondisi kerja karyawan secara menyeluruh.

Dalam *Social Exchange Theory*, hubungan antara organisasi dan karyawan dipandang sebagai hubungan timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan, maka karyawan akan terdorong memberikan kontribusi terbaik melalui peningkatan kinerja (Blau, 1964). Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan antara lain *work-life balance* (WLB), motivasi, dan kepuasan.

WLB merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Puspitasari & Darwin, 2021). Ketidakseimbangan peran dapat menimbulkan stres dan menurunkan efektivitas kerja. Penelitian Wahyudin dkk. (2025) dan Pradnyani & Rahyuda (2022) menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Ardiansyah & Surjanti (2020) menemukan bahwa WLB tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Selain WLB, motivasi juga memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan antusias dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Penelitian Darmawan & Angelina (2022) menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan Widjaja & Ginanjar (2022) menemukan hasil yang tidak signifikan.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja adalah kepuasan. Kepuasan mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya dan dapat memengaruhi produktivitas kerja (Trysantika dkk., 2023). Namun, Pratiwi & Fatoni (2023) menyatakan bahwa kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Penelitian ini dilakukan pada PT ABC yang bergerak di bidang jasa penyediaan fasilitas olahraga. Berdasarkan data internal perusahaan, tingkat keramaian meningkat signifikan pada akhir pekan. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan tetap beroperasi penuh pada akhir pekan dan hari libur nasional sehingga karyawan operasional memiliki keterbatasan waktu istirahat dan kebersamaan dengan keluarga. Situasi ini berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan motivasi yang selanjutnya akan memengaruhi kepuasan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

Tabel 1. Tingkat Keramaian Berdasarkan Total Jam Terjual di PT ABC

Kategori Hari	Rata Rata Jam Terjual
Hari Kerja (Senin–Jumat)	57 Jam
Akhir Pekan (Sabtu–Minggu)	140 Jam

Sumber : Data Internal PT ABC (2026) diolah peneliti

Meskipun operasional perusahaan tetap berjalan dengan baik, tingginya aktivitas kerja pada waktu tertentu dapat berdampak pada kondisi kerja karyawan dalam jangka panjang. Berdasarkan fenomena tersebut serta adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena kinerja karyawan yang baik belum tentu mencerminkan kondisi kerja yang ideal dan berkelanjutan. Selain itu, kepuasan memiliki karakteristik yang berbeda pada setiap objek penelitian karena dipengaruhi oleh kebijakan manajemen yang diterapkan (Atmaja, 2022). Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk mengisi celah

penelitian (*research gap*) dengan mengkaji secara empiris pengaruh WLB dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel intervening pada PT ABC.

2. KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory

Menurut Blau (1964) *social exchange theory* dapat dipahami sebagai teori yang menjelaskan interaksi antara dua pihak yang saling bergantung dalam suatu hubungan. Dimana hubungan terbentuk melalui pertukaran keuntungan dan pengorbanan. Dalam konteks organisasi, interaksi tersebut terjadi antara karyawan dan organisasi. Pendekatan yang dilakukan melalui *sosial exchange theory* yaitu organisasi memberikan sesuatu yang bernilai kepada karyawan, sebaliknya karyawan akan memberikan yang terbaik untuk organisasi.

Melalui perspektif *social exchange theory* secara khusus teori ini telah diterapkan secara luas untuk menjelaskan hal-hal yang mendorong sikap dan perilaku pegawai yang positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dengan menjadikan *social exchange theory* sebagai landasan, penelitian ini mengembangkan model penelitian yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berpotensi menghasilkan pengaruh positif terhadap organisasi berupa meningkatnya kinerja karyawan (Blau, 1964).

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017) mengartikan kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Menurut Blau (1964) dalam *social exchange theory* kinerja karyawan dipengaruhi oleh hubungan timbal balik antara karyawan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Riyanto dkk. (2021) meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan keterampilan

Work- Life Balance

Greenhaus dkk. (2012) mengartikan WLB adalah kondisi ketika pola kerja seseorang memiliki tingkat keterlibatan dan kepuasan yang seimbang antara peran pekerjaan dan peran keluarga atau kehidupan pribadinya. Puspitasari & Darwin (2021) juga mendefinisikan WLB merupakan kondisi ketika individu merasa mampu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan yang dijalankannya. Menurut Windika Putri & Frianto (2023) ketidakseimbangan WLB di suatu perusahaan terlihat dari karyawan yang ditugaskan untuk berkerja diluar kondisi normal untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, karyawan seringkali masih

berada di perusahaan meski jam bekerja telah usai serta adanya jadwal kerja dihari libur. Karyawan mengakui kurang adanya keseimbangan waktu antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Menurut Greenhaus dkk. (2012) WLB dapat diukur melalui tiga indikator utama yaitu: *time balance, involvement balance, satisfaction balance*

Motivasi

Menurut Nguyen dkk. (2023) motivasi dipahami sebagai dorongan dalam diri karyawan yang tercermin melalui antusiasme, usaha maksimal, dan komitmen untuk menyelesaikan tugas demi mencapai tujuan organisasi. Selaras dengan pandangan tersebut, Riyanto dkk. (2021) menyebutkan motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri individu baik secara sadar maupun tidak sadar yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Nguyen dkk. (2023) mengidentifikasi motivasi karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu: dorongan untuk berkembang (*drive to grow*), usaha maksimal dalam menyelesaikan tugas (*maximum effort in completing task*), orientasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (*orientation to company goals*)

Kepuasan

Talukder dkk. (2018) menjelaskan kepuasan adalah sejauh mana harapan seseorang terhadap suatu pekerjaan sesuai atau selaras dengan apa yang benar-benar ia peroleh dari pekerjaan tersebut. Kepuasan dapat dicapai ketika karyawan bekerja secara produktif dan harapan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Dalam penjelasan lebih lanjut Trysantika dkk. (2023) menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, mengabaikan tanggung jawab, menyuarakan keluhan, atau tetap bertahan dengan harapan adanya perbaikan. Menurut (Talukder dkk., 2018) beberapa indikator bisa dijadikan untuk mengetahui kepuasan meliputi: *enjoyment in work, interest and involvement in work, happiness in work*

Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan

WLB merujuk pada situasi individu bisa menciptakan harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, sehingga mereka puas saat mengatur waktu dan memberikan perhatian terhadap kewajiban yang dijalankan di kedua aspek tersebut (Greenhaus dkk., 2003). Karyawan yang memiliki WLB yang baik cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, memiliki energi kerja yang lebih stabil, serta mampu bekerja secara lebih fokus dan efektif (Yumiko & Mohammad Agung Saryatmo, 2024). Penelitian Wahyudin dkk. (2025), Asari (2022), Pratiwi & Fatoni (2023) menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, hipotesis pertama dirumuskan:

H1: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan dorongan yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dimana motivasi tersebut dapat menimbulkan energi positif dari dalam diri karyawan dan menghasilkan semangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Rahmawani & Syahrial, 2021). Dalam penelitian Harahap & Tirtayasa (2020), Nur Adinda dkk. (2023), Darmawan & Anggelina (2022) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Sehingga, hipotesis kedua dirumuskan:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan

WLB mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi serta tanggung jawab keluarga. Organisasi memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya keseimbangan tersebut agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Ketika karyawan mampu berperan secara optimal baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadinya, mereka cenderung merasakan pemenuhan dan kebahagiaan yang lebih tinggi (Greenhaus dkk., 2003). Dalam penelitian Rodhiyatu Aliya & Saragih (2020), Indra & Rialmi (2022) ditemukan hasil serupa bahwa WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan:

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan

Pengaruh motivasi terhadap kepuasan

Motivasi yang tinggi diperlukan karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Tanpa adanya motivasi, organisasi akan sulit merealisasikan target yang diharapkan. Motivasi timbul dari adanya rasa kebutuhan dan dorongan untuk memperoleh kepuasan (Rahayu & Dahlia, 2023). Adanya motivasi dalam diri karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja secara sungguh-sungguh, disiplin, penuh antusiasme, dan memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga berdampak positif pada hasil pekerjaan yang dicapai. Ketika hasil kerja mampu melampaui target yang ditetapkan, hal tersebut turut meningkatkan tingkat kepuasan karyawan (Parsaulian dkk., 2025). Penelitian oleh Adinata & Turangan (2023), dan Rachmaniah (2022) memberikan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan. Maka dari itu, hipotesis empat dirumuskan:

H4 = Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan.

Pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam cara karyawan memandang pekerjaannya, yang tercermin dari perasaan individu terhadap pekerjaan serta sikap positif terhadap tugas dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya cenderung memberikan dampak positif bagi perusahaan melalui kontribusi yang lebih optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja (Atmaja, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Dahlia (2023) memberikan penjelasan bahwa kepuasan yang dirasakan setiap karyawan akan mengakibatkan peningkatan dalam kinerja seorang karyawan, karena menganggap pekerjaannya sebagai suatu yang menyenangkan. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan kinerja mereka melampaui target yang ditetapkan. Wahyudin dkk. (2025), Asari (2022), dan Trysantika dkk. (2023) menjelaskan hasil penelitian yang serupa bahwasannya kepuasan karyawan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis lima dirumuskan:

H5: Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kepuasan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan

Semakin baik WLB dan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasannya, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Azizah & Supriyanto, 2023). Apabila organisasi mendukung terciptanya keseimbangan tersebut, karyawan akan merasa lebih dihargai dan puas dalam bekerja. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih produktif dan efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal (Asari, 2022). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto dkk. (2022), Negara (2022) yang menyebutkan hasil kepuasan memediasi hubungan pengaruh WLB terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan tersebut, hipotesis enam dirumuskan:

H6: Kepuasan memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap kinerja

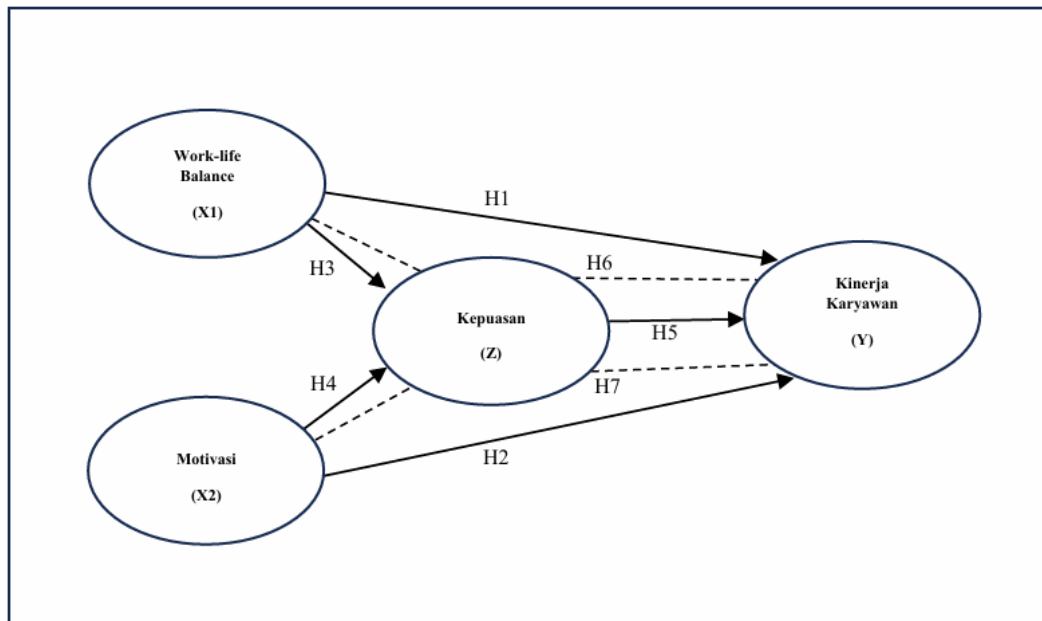
Kepuasan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi dipahami sebagai dorongan dalam diri karyawan yang tercermin melalui antusiasme, usaha maksimal, dan komitmen untuk menyelesaikan tugas demi mencapai tujuan organisasi (Nguyen dkk., 2023). Kepuasan dapat meningkatkan kinerja karyawan, dimana hal

tersebut dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang dimiliki. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik (Mathori dkk., 2022). Hal ini didukung oleh penelitian dari Ramdhani dkk. (2025), Affandi & Atmaja (2023) dan Niati dkk. (2024) yang menjelaskan kepuasan dapat memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan tersebut, bunyi hipotesis tujuh yang penulis rumuskan:

H7 : Kepuasan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu yang dijadikan landasan dalam penyusunan hipotesis, maka model penelitian disusun sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang memiliki tujuan menganalisis dampak WLB dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di PT ABC. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional PT ABC. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (*census sampling*), yaitu seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria dijadikan sebagai responden penelitian. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pemilihan metode ini didasarkan pada beberapa

pertimbangan metodologis yang sesuai dengan karakteristik penelitian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden dan respon pada kuesioner dinilai menggunakan skala likert.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh, sebagian besar responden pada penelitian ini berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 34 orang atau 73,9 % dari total responden. Mayoritas responden berusia 21-30 tahun yang mencakup 87% dari jumlah keseluruhan. Sebagian besar karyawan di PT ABC memiliki masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah 43 orang atau 93,5%. Dari jumlah keseluruhan responden. Hasil statistik deskriptif terkait karakteristik responden ini dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	Item	Mean	Standar Deviasi
Work Life Balance (Greenhaus dkk., 2003)	WLB 1	3.217	0.667
	WLB 2	3.304	0.607
	WLB 3	3.283	0.720
	WLB 4	3.022	0.580
	WLB 5	3.174	0.621
Motivasi (Nguyen dkk., 2023)	MOT 1	3.522	0.603
	MOT 2	3.565	0.825
	MOT 3	3.674	0.675
	MOT 4	3.565	0.616
	MOT 5	3.500	0.757
Kepuasan (Talukder dkk., 2018)	KEP 1	3.348	0.693
	KEP 2	3.391	0.638
	KEP 3	3.217	0.682
	KEP 4	3.478	0.580
	KEP 5	3.304	0.577
	KEP 6	3.370	0.513
Kinerja Karyawan (Riyanto dkk., 2021)	KIN 1	3.283	0.496
	KIN 2	3.391	0.617
	KIN3	3.478	0.657
	KIN 4	3.239	0.655
	KIN 5	3.326	0.798
	KIN 6	3.370	0.707
	KIN 7	3.457	0.761

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan tabel, statistik deskriptif penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap WLB, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kinerja karyawan mempunyai skor mean antara 3,022 – 3,674 termasuk skor tinggi. Hal ini dikarenakan nilai rata-rata tersebut berada pada interval 2,51–3,25 (tinggi) dan 3,26–4,00 (sangat tinggi) berdasarkan skala Likert 1–4. Dengan demikian, responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Nilai standar deviasi pada seluruh indikator penelitian berada pada rentang 0,496 sampai 0,825. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat penyebaran jawaban responden tergolong relatif homogen, karena sebagian besar nilai standar deviasi berada di bawah angka 1. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap indikator variabel WLB, motivasi, kepuasan, dan kinerja cenderung konsisten meskipun terdapat beberapa indikator dengan variasi jawaban yang sedikit lebih tinggi.

Model pengukuran dalam penelitian ini diuji dengan memeriksa nilai *outer loading*. Suatu *outer loading* dianggap valid jika nilainya $\geq 0,7$, sedangkan nilai minimum untuk *Average Variance Extracted* (AVE) yaitu 0,50 . Hasil dari pengujian *loading factor*, AVE, *Composite Reliability*, disajikan pada Tabel 3 dan Gambar 2

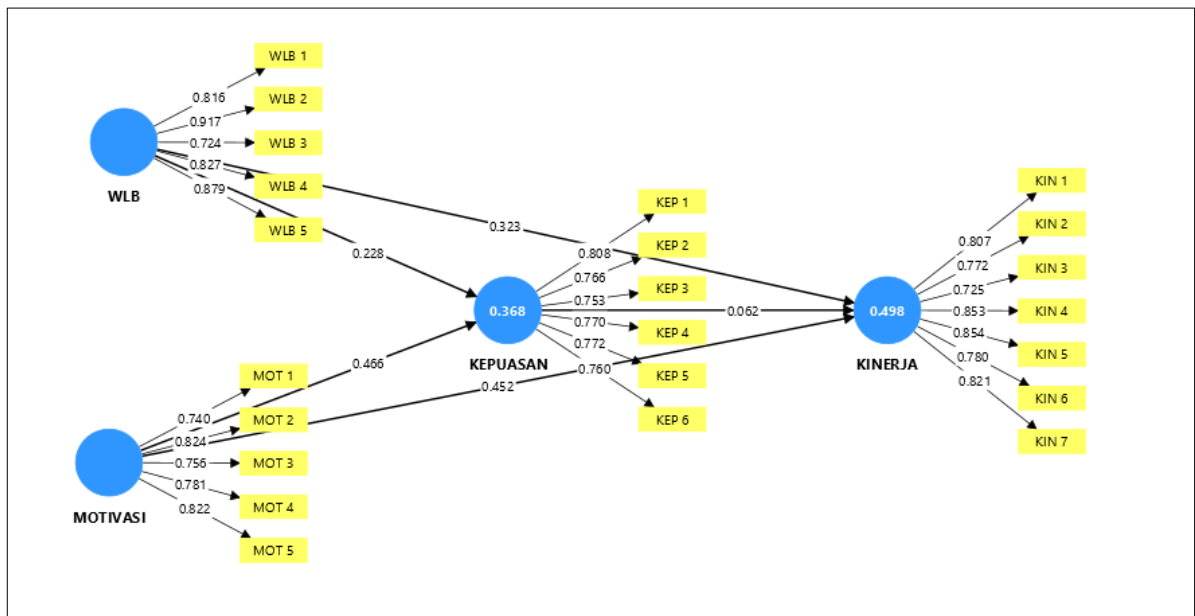
Tabel 3. Analisis Model

Variabel	Item	Outer Loading	Average of Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
Work Life Balance (Greenhaus dkk., 2003)	WLB 1	0.816	0.697	0.92
	WLB 2	0.917		
	WLB 3	0.724		
	WLB 4	0.827		
	WLB 5	0.879		
Motivasi (Nguyen dkk., 2023)	MOT 1	0.740	0.617	0.889
	MOT 2	0.824		
	MOT 3	0.756		
	MOT 4	0.781		
	MOT 5	0.822		
Kepuasan (Talukder dkk., 2018)	KEP 1	0.808	0.596	0.898
	KEP 2	0.766		
	KEP 3	0.753		
	KEP 4	0.770		
	KEP 5	0.772		
	KEP 6	0.760		

Kinerja Karyawan (Riyanto dkk., 2021)	KIN 1	0.807	0.644	0.927
	KIN 2	0.772		
	KIN 3	0.725		
	KIN 4	0.853		
	KIN 5	0.854		
	KIN 6	0.780		
	KIN 7	0.821		

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 3, seluruh variabel penelitian pada penelitian ini memperlihatkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih dari 0,5. Selain itu, nilai pada *composite reliability* tercatat di atas 0,7. Hal tersebut mengindikasikan bahwasannya variabel variabel yang di gunakan telah valid dan reliabel



Gambar 2.Outer Model

Pengujian inner model menggunakan R-square dan signifikansi koefisien path nya. Hasil pengujian R-square dan koefisien path dapat dilihat pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	0.498
Kepuasan	0.368

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan data dalam Tabel 4, nilai R-square pada variabel kinerja karyawan adalah 0,498. Hal ini berarti bahwasannya kinerja karyawan bisa dijelaskan oleh variabel WLB, motivasi dan kepuasan sebesar 49%, sementara sisanya, yaitu 51%, disebabkan oleh faktor lain dan tidak tercakup dalam penelitian ini. Di sisi lain, R-square pada variabel kepuasan kerja tercatat 0,368, yang menunjukkan bahwasannya kepuasan kerja bisa dijelaskan oleh WLB dan motivasi kerja sebesar 36%, namun 64% sisanya disebabkan oleh variabel-variabel lainnya di luar dari ruang lingkup penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Analisis Struktural

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P value	Hipotesis	Keterangan
WLB -> KIN	0.323	1.651	0.099	H1	Ditolak
MOT -> KIN	0.452	3.081	0.002	H2	Diterima
WLB -> KEP	0.228	1.286	0.198	H3	Ditolak
MOT -> KEP	0.466	3.160	0.002	H4	Diterima
KEP -> KIN	0.062	0.382	0.703	H5	Ditolak
WLB -> KEP -> KIN	0.014	0.251	0.802	H6	Ditolak
MOT -> KEP -> KIN	0.029	0.354	0.723	H7	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga H1 ditolak. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ardiansyah & Surjanti (2020). Berdasarkan deskripsi responden, ditemukan bahwa mayoritas karyawan pada perusahaan memiliki masa kerja 1-5 tahun. Karyawan masih dalam tahapan bertumbuh dan berkembang dalam

melaksanakan pekerjaannya di perusahaan sehingga karyawan cenderung lebih berfokus pada kestabilan pekerjaan, pengalaman kerja, dan pengembangan karier dibandingkan pada keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Kondisi tersebut menyebabkan WLB belum menjadi faktor utama yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, tuntutan operasional perusahaan serta kondisi persaingan kerja menyebabkan WLB belum menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga H2 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian Riyanto dkk. (2021) dan Harahap & Tirtayasa (2020). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Ketika motivasi tinggi didukung oleh lingkungan kerja yang baik, karyawan dapat bekerja dengan lebih antusias dan semangat. Selain itu, rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan juga mencerminkan pemahaman yang jelas terhadap tugas yang harus diselesaikan. Motivasi mendorong karyawan bekerja lebih antusias, bertanggung jawab, dan fokus dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan sehingga H3 ditolak. Temuan ini sejalan dengan penelitian Maharani dkk. (2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT ABC lebih dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan kerja seperti gaji dan manfaat pekerjaan dibandingkan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Karakteristik pekerjaan di bidang jasa penyediaan fasilitas olahraga menuntut karyawan untuk tetap mengikuti jadwal operasional perusahaan, terutama pada jam ramai, akhir pekan, maupun hari libur. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan telah terbiasa dengan pola kerja yang ada sehingga WLB tidak terlalu mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga H4 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wahyudin dkk. (2025) dan Rulianti & Nurpribadi (2023). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya adalah memberikan penghargaan atau reward bagi karyawan yang berprestasi, meningkatkan peluang karier dan pengembangan diri bagi karyawan, serta

menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif untuk bekerja. Motivasi yang baik mampu meningkatkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga H5 ditolak. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratiwi & Fatoni (2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT ABC lebih dipengaruhi oleh faktor motivasi dan tuntutan pekerjaan dibandingkan tingkat kepuasan. Jika dikaitkan dengan fenomena pada PT ABC, tingginya aktivitas operasional terutama pada akhir pekan dan hari libur menyebabkan karyawan dituntut untuk tetap menjaga performa kerja demi kelancaran pelayanan kepada pelanggan. Kondisi ini membuat karyawan cenderung memprioritaskan penyelesaian tugas dan pencapaian target operasional dibandingkan perasaan puas terhadap pekerjaan. Selain itu, karakteristik responden yang mayoritas berusia 21–30 tahun dan memiliki masa kerja 1–5 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada fase produktif dan pengembangan karier, sehingga cenderung lebih fokus pada pengalaman kerja, kestabilan pekerjaan, dan pencapaian kerja dibandingkan tingkat kepuasan yang dirasakan dalam bekerja. Karyawan tetap menjalankan tugas sesuai standar operasional perusahaan meskipun tingkat kepuasan yang dirasakan berbeda-beda.

Kepuasan memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan tidak mampu memediasi pengaruh WLB terhadap kinerja karyawan sehingga H6 ditolak. Hal ini disebabkan karena hubungan langsung antara WLB terhadap kinerja maupun kepuasan terhadap kinerja sama-sama tidak signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT ABC lebih dipengaruhi oleh tuntutan operasional dan motivasi dibandingkan keseimbangan kehidupan kerja serta kepuasan. tingginya intensitas operasional terutama pada akhir pekan dan hari libur membuat karyawan tetap dituntut untuk mempertahankan performa kerja sesuai standar perusahaan, terlepas dari kondisi keseimbangan kehidupan kerja maupun tingkat kepuasan yang dirasakan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Maharani Lulu Nafiza dkk. (2026) dan Pratiwi & Fatoni (2023).

Kepuasan memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan tidak mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sehingga H7 ditolak. Meskipun H2 yaitu motivasi memiliki pengaruh

positif terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan ketika diuji melalui kepuasan sebagai mediator. Ini mengindikasikan bahwa motivasi dapat secara langsung meningkatkan kinerja karena individu yang sangat termotivasi cenderung bekerja lebih giat dan lebih efisien, tanpa memandang tingkat kepuasan kerja mereka, meskipun motivasi kerja meningkatkan kepuasan kerja, namun dampaknya terhadap kinerja karyawan tidak sepenuhnya dijelaskan atau dimediasi oleh tingkat kepuasan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bunga dkk. (2023). Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi cenderung langsung memengaruhi kinerja karyawan tanpa melalui kepuasan terlebih dahulu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi tetap berupaya menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan standar operasional perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT ABC, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan serta kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka kepuasan dan kinerja karyawan juga akan meningkat. Sementara itu, WLB tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan, sehingga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi belum menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan maupun kinerja karyawan PT ABC. Selain itu, kepuasan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta tidak mampu memediasi pengaruh WLB dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan PT ABC lebih dipengaruhi secara langsung oleh motivasi dibandingkan melalui kepuasan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Yaitu, jumlah responden dalam penelitian ini relatif kecil, yaitu sebanyak 46 responden, karena hanya melibatkan karyawan operasional PT ABC dengan teknik sampel jenuh, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi pada populasi atau sektor industri yang lebih luas. Selain itu, pengukuran variabel kinerja karyawan dilakukan melalui *self-assessment* atau penilaian diri sendiri oleh responden, yang berpotensi menimbulkan *self-report bias*, di mana responden cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi terhadap kinerja mereka dibandingkan kondisi sebenarnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan indikator pengukuran kinerja yang lebih objektif, seperti penilaian atasan (*supervisor assessment*), pencapaian target kerja, tingkat produktivitas, maupun data absensi agar hasil pengukuran kinerja menjadi lebih akurat dan komprehensif.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, disiplin kerja, maupun stres kerja agar hasil penelitian menjadi lebih luas dan mendalam. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah responden yang lebih besar atau objek penelitian yang berbeda untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, M. C., & Turangan, J. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt X. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 05(01), 195–201.
- Affandi, R. R., & Atmaja, H. E. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (PT Big Konstruksi). *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi*, 1(2)(2).
- Ahmad Rudy Chamid. (2024). *Analisis Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Menggunakan SEM-PLS dan Root Cause Analysis (Studi Kasus: Direktorat Sdm PT Krakatau Steel (Persero), Tbk.)*. (Skripsi, Universitas Islam Indonesia).
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4).
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3).
- Atmaja, S. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan CV Wahana Tata Serang-Banten). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 4(1). <https://doi.org/10.47080>
- Azizah, R. N., & Supriyanto, A. S. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Perumda Tugu Tirta Kota Malang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1).
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Darmawan, A., & Anggelina, Y. (2022). Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12. <https://doi.org/10.32502/jimn.v12i1.5142>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Indra, F. J., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223>

- Maharani, C., Diaz Kinanti, A., Yogiswara, A., Anggi Syahputri, D., & Dwi Farisandy, E. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1). <http://jurnal.umk.ac.id/index.php/perseptual>
- Maharani Lulu Nafiza, Hermin Endratno, Muchammad Agung Miftahuddin, & Alfato Yusnar Kharismasyah. (2026). Pengaruh Work Life Balance dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(1).
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathori, M., Ambara, E., Afriani Kusumastuti, D., & Widya Wiwaha, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 2(4).
- Muhammad Yudha Prawira Negara. (2022). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Nguyen, Q. V., Nguyen, H. N., & Phan, T. U. (2023). Unveiling the dynamics of motivation, work-life balance, and work engagement among Vietnamese employees in multinational corporations. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 629–641. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.49](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.49)
- Niati, A., Ariefiantoro, T., & Widyakto, A. (2024). The Role Of Job Satisfaction In Mediating Compensation And Work Motivation On Employee Performance. *Buletin Bisnis & Manajemen*.
- Nur Adinda, T., Azis Firdaus, M., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1, 134–143.
- Parsaulian, A., Bambang, R., & Siddiq, A. (2025). Motivasi dan Kepuasan Kerja: Kunci Kinerja Karyawan. Dalam *Jurnal Public Issues Jurnal Ilmu Sosial* (Vol. 2, Nomor 2). Politik dan Kebijakan Publik.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Work-life balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 432–444.
- Rachmaniah, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*, 09(03). <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4037>
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 6(1), 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>

- Rahmawani, R., & Syahril, H. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Terbatas Sinarmas Medan Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.462>
- Ramdhani, D., Martowinangun, K., Alfiansyah, Moch., Herlina, H., & Mulyeni, S. (2025). Kepuasan Kerja dalam Memediasi Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 3571–3576. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1060>
- Restiani Widjaja, Y., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sain Manajemen*, 4(1), 47. <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. Dalam *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Nomor 3, hlm. 162–174). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rodhiyatu Aliya, G., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3).
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Syariah*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Sa'adah Puspitasari, A., & Darwin, M. (2021). Pengaruh Work-Life Balance dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Melalui Work Engagement. Dalam *Jurnal Internasional Sains dan Masyarakat* (Vol. 3, Nomor 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Trysantika, S., Frianto, A., Kristyanto, A., & Fazlurrahman, H. (2023). The Effect of Person-Job Fit on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Social Science Studies*, 3(6), 470–484. <https://doi.org/10.47153/sss36.7892023>
- Wahyudin, A., Fitriati, A., Darmawan, A., & Rachmawati, E. (2025). Pengaruh Work Life Balance dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 110–131. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v6i1.1802>
- Wayan Sri Pradnyani, N., & Ganesha Rahyuda, A. (2022). Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Work-Life Balance Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. Dalam *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 10).

- Windika Putri, S., & Frianto, A. (2023). Pengaruh Work-life balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2).
- Yumiko, & Mohammad Agung Saryatmo. (2024). Stres Kerja, Efikasi Diri dan Keseimbangan Kehidupan Bekerja Dalam Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kesenjangan Usia Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(2).

LAMPIRAN

[https://drive.google.com/drive/folders/173HQU9rfB2d3KNNQLV3NrGnL45zRvW8s?usp=drive
link](https://drive.google.com/drive/folders/173HQU9rfB2d3KNNQLV3NrGnL45zRvW8s?usp=drive_link)