

PENGARUH KOMPENSASI, BEBAN KERJA DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA PADA PT ASTRA INTERNATIONAL, TBK-DAIHATSU*THE EFFECT OF COMPENSATION, WORKLOAD, AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT ON QUALITY OF WORK LIFE AT PT ASTRA INTERNATIONAL TBK-DAIHATSU*

Oleh:

Mutiara Auliadiva Laluyan¹**Greis M. Sendow²****Rita N. Taroreh³**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

[¹mutiara.auliadivaa@gmail.com](mailto:mutiara.auliadivaa@gmail.com)[²greis5sendow@gmail.com](mailto:greis5sendow@gmail.com)[³rita.taroreh@unsrat.ac.id](mailto:rita.taroreh@unsrat.ac.id)

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas kehidupan kerja pada PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Manado. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh 65 karyawan dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui sensus sampling. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan *SmartPLS 4* melalui pengujian model pengukuran, model struktural, serta regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan nilai *F* sebesar 58,829 dan *p value* 0,000. Secara parsial, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,483 dan *p value* 0,000; beban kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,376 dan *p value* 0,000; serta pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,417 dan *p value* 0,000. Nilai *R-Square* sebesar 0,743 menunjukkan bahwa ketiga variabel menjelaskan 74,3% variasi kualitas kehidupan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem kompensasi yang adil, pengelolaan beban kerja yang proporsional, serta pengembangan sumber daya manusia yang merata dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kompensasi, Beban Kerja, Pengembangan SDM, Kualitas Kehidupan Kerja.

Abstract: This study examines and analyzes the effects of compensation, workload, and human resource development on quality of work life at PT Astra International Tbk-Daihatsu, Manado Branch. A quantitative causal-associative design was employed. The population consisted of all 65 employees, and the entire population was included through census sampling. Primary data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with *SmartPLS 4* through measurement-model assessment, structural-model evaluation, and multiple linear regression. The results show that compensation, workload, and human resource development simultaneously have a positive and significant effect on quality of work life, with an *F* value of 58.829 and a *p* value of 0.000. Partially, compensation has a positive and significant effect with a coefficient of 0.483 and a *p* value of 0.000; workload has a positive and significant effect with a coefficient of 0.376 and a *p* value of 0.000; and human resource development has a positive and significant effect with a coefficient of 0.417 and a *p* value of 0.000. The *R-Square* value of 0.743 indicates that the three variables explain 74.3% of the variation in quality of work life. These findings highlight the importance of a fair compensation system, proportional workload management, and equitable and continuous human resource development.

Keywords: Compensation, Workload, Human Resource Development, Quality of Work Life.

PENDAHULUAN**Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan persaingan bisnis yang semakin ketat menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu aset paling berharga dan penentu keberhasilan suatu organisasi. Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, atau pangsa pasar, melainkan sangat bergantung pada seberapa besar organisasi mampu memberdayakan, memelihara, dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Salah satu konsep yang menjadi indikator utama kesejahteraan dan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu karyawan adalah Kualitas Kehidupan Kerja. Kualitas kehidupan kerja menggambarkan persepsi karyawan terhadap kenyamanan, kepuasan, keterlibatan, rasa aman, kesempatan berkembang, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang mereka peroleh dari lingkungan tempat mereka bekerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, serta menekan angka perputaran karyawan. Sebaliknya, kualitas kehidupan kerja yang rendah berpotensi menimbulkan tekanan kerja, kelelahan, ketidakpuasan, hingga keinginan berpindah tempat kerja (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2022; Srinivasaiah et al., 2023).

Kualitas kehidupan kerja karyawan tidak terbentuk secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh organisasi. Dalam penelitian ini, terdapat tiga faktor utama yang diduga memiliki pengaruh paling besar terhadap kualitas kehidupan kerja, yaitu kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia.

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan, baik finansial maupun nonfinansial, yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi, tenaga, pikiran, dan waktu yang telah dicurahkan demi pencapaian tujuan organisasi. Sistem kompensasi yang dirancang secara adil, layak, transparan, dan sebanding dengan tanggung jawab yang diemban akan menumbuhkan rasa keadilan, rasa aman, kepuasan, serta persepsi bahwa organisasi menghargai keberadaan dan kontribusi karyawannya. Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima dirasakan tidak sebanding dengan beban dan tanggung jawab yang dipikul, maka akan muncul rasa ketidakadilan, ketidakpuasan, dan pada akhirnya menurunkan kualitas kehidupan kerja yang dirasakan (Hasibuan, 2021; Sudiro et al., 2021).

Selanjutnya, beban kerja mencerminkan seberapa besar jumlah pekerjaan, tingkat kesulitan, kompleksitas tugas, serta batasan waktu yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi tanpa dukungan sumber daya, waktu istirahat, dan sarana kerja yang memadai dapat memicu kelelahan fisik, tekanan psikologis, stres, dan penurunan kinerja. Namun, beban kerja yang disusun secara proporsional, jelas, dan sesuai dengan kemampuan serta keterampilan karyawan justru dapat memberikan tantangan yang membangun, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, pengaruh beban kerja terhadap kualitas kehidupan kerja sangat bergantung pada cara organisasi merencanakan, membagi, dan menyeimbangkan tugas serta tanggung jawab kepada setiap karyawan (Handoko, 2019; Nugroho & Putra, 2020).

Faktor ketiga yang juga tidak kalah penting adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana, sistematis, dan berkelanjutan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kemampuan dan kesiapan karier karyawan melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, pemberian jalur karier yang jelas, serta pemberdayaan yang berkelanjutan. Karyawan yang memperoleh kesempatan yang seluas-luasnya untuk berkembang dan meningkatkan kompetensinya akan merasa lebih dihargai, memiliki harapan masa depan yang lebih baik, serta memiliki persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan kualitas kehidupan kerja yang mereka rasakan (Marayasa et al., 2023; Gonthea et al., 2023).

Kondisi tersebut menjadi sangat relevan apabila dikaitkan dengan situasi yang terjadi pada PT Astra International Tbk — Daihatsu Cabang Manado, yang bergerak dalam industri jasa dan penjualan otomotif dengan lingkup kegiatan meliputi penjualan kendaraan bermotor, penyediaan suku cadang, pelayanan bengkel dan servis kendaraan, serta pelayanan administrasi dan pelanggan. Karakteristik usaha ini menuntut pencapaian target penjualan dan layanan yang tinggi, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta kualitas pelayanan yang konsisten dan memuaskan bagi setiap pelanggan. Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan pada perusahaan tersebut, masih ditemukan adanya indikasi kesenjangan antara kondisi yang seharusnya terjadi dengan kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan. Sebagian karyawan menilai bahwa kompensasi yang mereka terima belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka pikul. Di sisi lain, tuntutan target operasional dan penyelesaian pekerjaan yang tinggi dirasakan memberikan tekanan kerja yang cukup besar kepada sebagian karyawan. Selain itu, kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi juga belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Kondisi-kondisi tersebut menjadi indikasi bahwa kualitas kehidupan kerja yang seharusnya tercipta secara optimal belum sepenuhnya terwujud.

Tabel 1. Practical Gap Penelitian

Variabel	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual	Kesenjangan
Kompensasi	Kompensasi yang adil meningkatkan kualitas kehidupan kerja.	Sebagian karyawan menilai kompensasi belum sepenuhnya sesuai tanggung jawab.	Terdapat persepsi ketidaksesuaian kompensasi.

Variabel	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual	Kesenjangan
Beban Kerja	Beban kerja proporsional meningkatkan kenyamanan dan produktivitas.	Target operasional yang tinggi meningkatkan tekanan kerja.	Beban kerja berpotensi mengganggu kualitas kehidupan kerja.
Pengembangan SDM	Pelatihan dan pengembangan diberikan secara merata.	Kesempatan pelatihan belum diterima secara merata.	Pengembangan SDM belum optimal.
Kualitas Kehidupan Kerja	Lingkungan dan sistem kerja mendukung kenyamanan serta loyalitas.	Terdapat indikasi kenyamanan kerja belum optimal.	Potensi penurunan kualitas kehidupan kerja.

Sumber: Hasil pengamatan dan pengumpulan data awal, 2026.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat jelas adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan karyawan terkait kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia. Apabila kesenjangan ini dibiarkan berlarut-larut, dikhawatirkan akan menurunkan kualitas kehidupan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja, kinerja, loyalitas, serta keberlangsungan usaha perusahaan.

Secara teoritis, penelitian ini juga didasarkan pada adanya kesenjangan penelitian yang masih terbuka untuk dikaji lebih lanjut. Hasil-hasil penelitian terdahulu telah memberikan gambaran bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja, namun sebagian besar penelitian yang ada cenderung meneliti variabel-variabel tersebut secara terpisah atau hanya menggabungkan dua variabel saja. Komar et al. (2021) meneliti pengaruh kompensasi terhadap kualitas kehidupan kerja. Indriasari dan Angreany (2019) mengkaji hubungan beban kerja dengan kualitas kehidupan kerja. Sementara itu, Gonthea et al. (2023) menekankan peran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas kehidupan kerja. Belum banyak penelitian yang secara bersamaan menguji ketiga variabel yaitu kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia dalam satu model penelitian yang utuh, khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa otomotif. Penelitian yang dilakukan Lumiling et al. (2023) menggunakan variabel motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi. Hamdiah et al. (2020) lebih menekankan pada komponen kompensasi langsung dan tidak langsung. Suhartini (2020) meneliti kompensasi dan pengembangan karier pada tenaga kesehatan. Sedangkan Mahdy dan Marzolina (2024) menganalisis kompensasi, beban kerja, dan motivasi kerja. Dengan demikian, model penelitian yang mengintegrasikan kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia sebagai tiga variabel bebas yang diuji secara bersamaan terhadap kualitas kehidupan kerja masih terbatas dan belum banyak dikaji, sehingga menjadi hal yang penting untuk diteliti guna memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Secara teoritis, penelitian ini juga didasarkan pada dua landasan utama, yaitu Teori Tuntutan - Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources Theory*) dan Teori Keadilan (*Equity Theory*). Dalam perspektif teori tersebut, beban kerja dipahami sebagai tuntutan yang harus dipenuhi oleh karyawan, sedangkan kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia merupakan sumber daya yang disediakan oleh organisasi untuk membantu karyawan memenuhi tuntutan tersebut. Apabila sumber daya yang diberikan sebanding dengan tuntutan yang dipikul, maka karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, sehingga tercipta kualitas kehidupan kerja yang baik. Sebaliknya, apabila tuntutan jauh lebih besar dibandingkan sumber daya yang diberikan, maka akan muncul ketidakseimbangan yang berujung pada penurunan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan kesenjangan praktis di lapangan dan kesenjangan penelitian yang masih ditemukan, maka penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja pada PT Astra International Tbk - Daihatsu Cabang Manado” dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia yang lebih adil, seimbang, dan berkelanjutan, demi terciptanya kualitas kehidupan kerja yang semakin baik bagi seluruh karyawan.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan terhadap kualitas kehidupan kerja.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kualitas kehidupan kerja.
3. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kualitas kehidupan kerja.
4. Menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas kehidupan kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses sistematis untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya manusia agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada penciptaan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan pengembangan potensi individu. Melalui kebijakan kompensasi, pembagian beban kerja, serta pengembangan kompetensi, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan (Sufaidah, 2023; Hasibuan, 2021).

Job Demand-Resources Theory

Job Demand-Resources Theory menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara *job demands* dan *job resources*. Beban kerja, tekanan waktu, dan kompleksitas tugas merupakan tuntutan pekerjaan yang dapat menyebabkan kelelahan apabila tidak diimbangi oleh sumber daya kerja. Kompensasi yang adil, dukungan organisasi, kesempatan belajar, dan pengembangan karier merupakan sumber daya yang dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan. Teori ini relevan untuk menjelaskan hubungan simultan antara kompensasi, beban kerja, pengembangan sumber daya manusia, dan kualitas kehidupan kerja (Bakker dan Demerouti, 2022).

Equity Theory

Equity Theory memandang bahwa karyawan menilai keadilan melalui perbandingan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima. Apabila imbalan dipersepsikan sebanding dengan usaha, kemampuan, dan tanggung jawab, karyawan akan merasa puas dan nyaman. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menimbulkan ketidakpuasan serta menurunkan kualitas kehidupan kerja. Teori ini menjadi dasar untuk menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kualitas kehidupan kerja (Cropanzano et al., 2021).

Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan pendekatan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan, kepuasan, dan produktivitas karyawan melalui kondisi kerja yang aman dan nyaman, kompensasi yang layak, kesempatan berkarier, hubungan sosial yang baik, partisipasi, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Rivai dan Sagala (2009) memandang kualitas kehidupan kerja sebagai upaya sistematis perusahaan untuk memberikan peluang yang lebih besar kepada karyawan dalam meningkatkan hasil kerja dan kontribusinya. Ramiasi (2023) menekankan bahwa kualitas kehidupan kerja mencakup berbagai kegiatan di tempat kerja yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi kerja karyawan.

Dimensi kualitas kehidupan kerja meliputi kompensasi, kesempatan berkarier, lingkungan kerja, kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk belajar dan berkembang. Dalam penelitian ini, pengukurannya menggunakan indikator kepuasan terhadap kompensasi, keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja, peluang promosi dan pelatihan, keseimbangan waktu kerja dan waktu pribadi, hubungan sosial di tempat kerja, serta perasaan dihargai dan bermakna dalam pekerjaan (Marhaeni, 2023).

Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh imbalan finansial dan nonfinansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa dan kinerjanya. Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kompensasi dapat berbentuk gaji, bonus, tunjangan, fasilitas kesehatan, program pengembangan diri, dan kesempatan berkarier. Mathis dan Jackson (2019) menempatkan kompensasi sebagai total penghargaan atas kinerja dan dedikasi karyawan, sedangkan Wirawan (2024) memandang kompensasi sebagai bagian dari strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang kompeten.

Kompensasi finansial langsung terdiri atas gaji, bonus, dan insentif, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan, program kesehatan, dana hari tua, dan program pensiun. Kompensasi nonfinansial dapat berupa lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan, serta kesempatan pengembangan diri. Indikator penelitian meliputi gaji pokok, insentif atau bonus, tunjangan, pengakuan dan apresiasi, kesempatan pengembangan karier, serta fasilitas kesejahteraan.

Beban Kerja

Beban kerja adalah volume dan tingkat kesulitan pekerjaan yang harus diselesaikan individu atau kelompok dalam periode tertentu. Robbins et al. (2019) mengaitkan beban kerja dengan banyaknya tugas, tingkat kesulitan,

dan tuntutan waktu, sedangkan Handoko (2019) menekankan jumlah serta kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan. Beban kerja yang tidak seimbang dapat memengaruhi kondisi fisik dan mental, menimbulkan kelelahan, serta menurunkan kepuasan kerja.

Beban kerja terdiri atas beban fisik, beban mental, dan beban waktu. Beban fisik berkaitan dengan aktivitas tubuh, postur kerja, kelelahan otot, dan kebutuhan istirahat. Beban mental mencakup konsentrasi, kompleksitas tugas, pengambilan keputusan, dan tekanan psikologis. Beban waktu mencakup tenggat pekerjaan, jam kerja, frekuensi lembur, serta keseimbangan antara waktu kerja dan istirahat (Tarwaka, 2011; Nugroho dan Putra, 2020).

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan potensi karyawan. Noe et al. (2016) menjelaskan pengembangan sumber daya manusia sebagai rangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan kinerja organisasi. Marayasa et al. (2017) menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus terintegrasi dengan strategi bisnis jangka panjang agar organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi perubahan.

Dimensi pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan dan pengembangan, pendidikan, perencanaan karier, pengelolaan pengetahuan, serta pembinaan dan mentoring. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah pelatihan, pendidikan, perencanaan karier, pemberdayaan karyawan, serta evaluasi kinerja dan umpan balik. Program tersebut tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memberi rasa aman dan prospek karier yang dapat memperbaiki kualitas kehidupan kerja.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Walaupun demikian, kombinasi variabel, objek penelitian, dan metode analisis yang digunakan berbeda-beda. Ringkasan penelitian yang menjadi dasar penyusunan model penelitian disajikan pada Tabel 2.

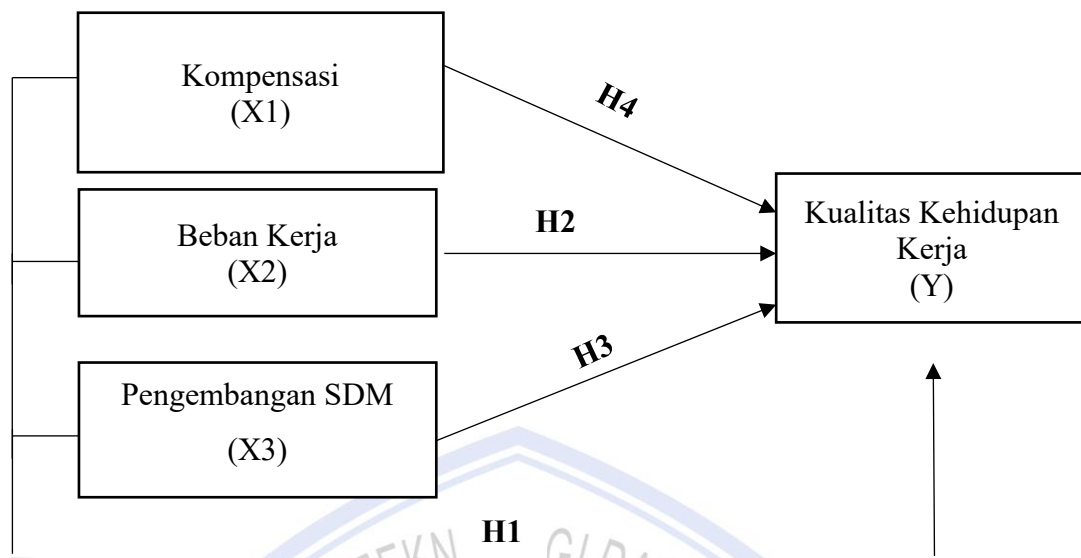
Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Objek/Metode	Variabel Utama	Hasil
Lumiling et al. (2023)	Freshmart Department Store Bahu; 60 responden; regresi linear berganda.	Motivasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan kualitas kehidupan kerja.	Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan; secara simultan seluruh variabel berpengaruh.
Hamdiah et al. (2020)	Inspektorat Kabupaten Aceh Barat; 30 responden; regresi berganda.	Kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan kualitas kehidupan kerja.	Kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan.
Suhartini (2020)	Perawat rumah sakit di Yogyakarta; 75 responden; regresi linear berganda.	Kompensasi, pengembangan karier, dan <i>quality of work life</i> .	Kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh secara parsial dan simultan.
Mahdy dan Marzolina (2024)	Karyawan J&T Express Pekanbaru; 61 responden; regresi berganda.	Kompensasi, beban kerja, motivasi, dan kualitas kerja.	Kompensasi, beban kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap kualitas kerja.
Indriasari dan Angreany (2019)	Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Locus of control, beban kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kinerja.	Beban kerja berhubungan dengan kinerja melalui kualitas kehidupan kerja.
Gonthea et al. (2023)	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis.	Pelatihan, pengembangan SDM, dan kualitas kehidupan kerja.	Pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.

Sumber: Kajian empirik dalam skripsi, 2026

Perbedaan penelitian ini terletak pada pengujian kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersamaan terhadap kualitas kehidupan kerja pada PT Astra International Tbk-Daihatu Cabang Manado. Penelitian menggunakan sensus terhadap seluruh 65 karyawan dan menganalisis model pengukuran serta model struktural dengan *SmartPLS 4*.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Kajian teori, 2026

Hipotesis Penelitian

H₁: Kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

H₂: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

H₃: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

H₄: Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal untuk menguji pengaruh kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas kehidupan kerja. Objek penelitian adalah karyawan PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Manado. Variabel independen terdiri atas kompensasi (X1), beban kerja (X2), dan pengembangan sumber daya manusia (X3), sedangkan variabel dependen adalah kualitas kehidupan kerja (Y).

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Manado sebanyak 65 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, penelitian menggunakan sensus sampling sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah responden yang dianalisis adalah 65 karyawan.

Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Unit analisis adalah individu karyawan. Dokumentasi dan studi kepustakaan digunakan untuk melengkapi profil perusahaan, konsep variabel, dan penelitian terdahulu.

Instrumen terdiri atas 25 indikator, yaitu enam indikator kompensasi, enam indikator beban kerja, enam indikator pengembangan sumber daya manusia, dan tujuh indikator kualitas kehidupan kerja. Jawaban responden dikodekan dan diolah untuk menguji kualitas instrumen serta hubungan antarvariabel.

Definisi Operasional Variabel**Tabel 3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kompensasi (X1)	Imbalan finansial dan nonfinansial yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan.	Gaji pokok; insentif/bonus; tunjangan; pengakuan dan apresiasi; kesempatan karier; fasilitas kesejahteraan.
Beban Kerja (X2)	Tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dari aspek fisik, mental, dan waktu.	Aktivitas fisik; kelelahan; kebutuhan istirahat; konsentrasi; kompleksitas; tekanan psikologis; deadline; jam kerja; lembur; keseimbangan waktu.
Pengembangan SDM (X3)	Upaya terencana perusahaan untuk meningkatkan kompetensi dan potensi karyawan.	Pelatihan; pendidikan; perencanaan karier; pemberdayaan; evaluasi kinerja dan umpan balik.
Kualitas Kehidupan Kerja (Y)	Kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan, kepuasan, keamanan, perkembangan, dan keseimbangan hidup karyawan.	Kepuasan kompensasi; keamanan dan kenyamanan; promosi dan pelatihan; keseimbangan waktu; hubungan sosial; perasaan dihargai dan bermakna.

Sumber: Diolah dari definisi penelitian, 2026

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan *SmartPLS 4* melalui pengujian outer model dan inner model. Validitas konvergen dipenuhi apabila *outer loading* lebih dari 0,70 dan AVE lebih dari 0,50; reliabilitas dipenuhi apabila Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* lebih dari 0,70; sedangkan validitas diskriminan dipenuhi apabila HTMT kurang dari 0,90.

Pengujian struktural menggunakan persamaan $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$. Uji t dan uji F dilakukan pada tingkat signifikansi 5%, dengan hipotesis diterima apabila p value lebih kecil dari 0,05. Koefisien determinasi digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen menjelaskan kualitas kehidupan kerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Hasil Penelitian****Pengujian Model Pengukuran**

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruknya. Tahap ini mencakup *convergent validity*, *Average Variance Extracted*, reliabilitas, dan *discriminant validity*. Indikator dinyatakan valid apabila nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. Hasil Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kompensasi	X01.01	0,857	Valid
Kompensasi	X01.02	0,868	Valid
Kompensasi	X01.03	0,846	Valid
Kompensasi	X01.04	0,840	Valid
Kompensasi	X01.05	0,892	Valid
Kompensasi	X01.06	0,863	Valid
Beban Kerja	X02.01	0,887	Valid
Beban Kerja	X02.02	0,879	Valid
Beban Kerja	X02.03	0,873	Valid
Beban Kerja	X02.04	0,922	Valid
Beban Kerja	X02.05	0,888	Valid
Beban Kerja	X02.06	0,897	Valid
Pengembangan SDM	X03.01	0,879	Valid
Pengembangan SDM	X03.02	0,831	Valid
Pengembangan SDM	X03.03	0,869	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Pengembangan SDM	X03.04	0,873	Valid
Pengembangan SDM	X03.05	0,911	Valid
Pengembangan SDM	X03.06	0,850	Valid
Kualitas Kehidupan Kerja	Y01.01	0,913	Valid
Kualitas Kehidupan Kerja	Y01.02	0,902	Valid
Kualitas Kehidupan Kerja	Y01.03	0,873	Valid
Kualitas Kehidupan Kerja	Y01.04	0,899	Valid
Kualitas Kehidupan Kerja	Y01.05	0,833	Valid
Kualitas Kehidupan Kerja	Y01.06	0,863	Valid
Kualitas Kehidupan Kerja	Y01.07	0,828	Valid

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Seluruh indikator mempunyai nilai *outer loading* di atas 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X02.04 sebesar 0,922, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator Y01.07 sebesar 0,828. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi *convergent validity* dan dapat digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 5. Hasil AVE dan Uji Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	rho_a	rho_c	Keterangan
Beban Kerja	0,794	0,948	0,951	0,959	Valid dan reliabel
Kompensasi	0,742	0,930	0,931	0,945	Valid dan reliabel
Kualitas Kehidupan Kerja	0,763	0,948	0,951	0,957	Valid dan reliabel
Pengembangan SDM	0,755	0,935	0,942	0,949	Valid dan reliabel

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Nilai AVE seluruh konstruk lebih besar dari 0,50, sehingga konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Nilai Cronbach's Alpha, *Composite Reliability* rho_a, dan *Composite Reliability* rho_c seluruh variabel juga lebih besar dari 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen mempunyai konsistensi internal yang baik.

Tabel 6. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio

Hubungan Antarvariabel	Nilai HTMT	Keterangan
Kompensasi - Beban Kerja	0,562	Memenuhi
Kualitas Kehidupan Kerja - Beban Kerja	0,744	Memenuhi
Kualitas Kehidupan Kerja - Kompensasi	0,776	Memenuhi
Pengembangan SDM - Beban Kerja	0,563	Memenuhi
Pengembangan SDM - Kompensasi	0,557	Memenuhi
Pengembangan SDM - Kualitas Kehidupan Kerja	0,745	Memenuhi

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Nilai tertinggi sebesar 0,776 terdapat pada hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kompensasi, sedangkan nilai terendah sebesar 0,557 terdapat pada hubungan pengembangan SDM dengan kompensasi. Hasil *cross loading* juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstraknya sendiri. Oleh karena itu, model memenuhi *discriminant validity*.

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Hasil Path Coefficients PLS-SEM

Hubungan Variabel	Path Coefficient
Kompensasi -> Kualitas Kehidupan Kerja	0,382
Beban Kerja -> Kualitas Kehidupan Kerja	0,329
Pengembangan SDM -> Kualitas Kehidupan Kerja	0,333

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Seluruh koefisien jalur bernilai positif. Koefisien jalur terbesar adalah kompensasi sebesar 0,382, kemudian pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,333, dan beban kerja sebesar 0,329. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan ketiga variabel diikuti oleh peningkatan kualitas kehidupan kerja dalam model *PLS-SEM*.

Hasil analisis regresi menghasilkan persamaan $Y = -1,805 + 0,483X_1 + 0,376X_2 + 0,417X_3 + e$. Koefisien seluruh variabel independen bernilai positif. Koefisien kompensasi sebesar 0,483 merupakan nilai tertinggi, diikuti pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,417 dan beban kerja sebesar 0,376.

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	t Value	p Value	Keputusan
Kompensasi	0,483	0,385	4,739	0,000	Signifikan
Beban Kerja	0,376	0,328	4,007	0,000	Signifikan
Pengembangan SDM	0,417	0,327	4,019	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Tabel 9. Ringkasan Kelayakan Model

Pengujian	Nilai	Interpretasi
R-Square	0,743	Model menjelaskan 74,3% variasi kualitas kehidupan kerja.
R-Square Adjusted	0,731	Daya jelas model setelah penyesuaian sebesar 73,1%.
F-statistic	58,829	Variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan.
Probabilitas F	0,000	Lebih kecil dari 0,05.
VIF Kompensasi	1,564	Tidak terjadi multikolinearitas.
VIF Beban Kerja	1,595	Tidak terjadi multikolinearitas.
VIF Pengembangan SDM	1,575	Tidak terjadi multikolinearitas.

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Nilai R-Square sebesar 0,743 menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia mampu menjelaskan 74,3% variasi kualitas kehidupan kerja, sedangkan 25,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai F sebesar 58,829 dengan p value 0,000 menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan. Nilai VIF seluruh variabel berada di bawah 5 sehingga model tidak menunjukkan gejala multikolinearitas.

Nilai R-Square Adjusted sebesar 0,731 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah variabel independen, model masih mampu menjelaskan 73,1% variasi kualitas kehidupan kerja. Durbin-Watson sebesar 2,405 dicantumkan dalam hasil analisis regresi. Sementara itu, nilai VIF kompensasi sebesar 1,564, beban kerja sebesar 1,595, dan pengembangan SDM sebesar 1,575 menunjukkan tidak adanya hubungan linear yang terlalu tinggi antarvariabel independen.

Uji simultan menghasilkan F sebesar 58,829 dengan derajat bebas regresi 3 dan derajat bebas error 61. Nilai p value 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	p Value	Keputusan
H1	Kompensasi, beban kerja, dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.	0,000	Diterima
H2	Kompensasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.	0,000	Diterima
H3	Beban kerja berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.	0,000	Diterima
H4	Pengembangan SDM berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja.	0,000	Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak terbentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh keseimbangan antara imbalan yang diterima, tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan, dan kesempatan untuk berkembang. Karyawan

akan memiliki persepsi yang lebih baik terhadap pekerjaannya ketika merasa dihargai melalui kompensasi, memperoleh pembagian kerja yang dapat dikelola, dan memiliki peluang meningkatkan kompetensi serta karier.

Temuan tersebut sesuai dengan *Job Demand-Resources Theory*. Beban kerja merupakan *job demands*, sedangkan kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia merupakan *job resources* yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Apabila tuntutan dan sumber daya dikelola secara seimbang, karyawan dapat mempertahankan motivasi, kenyamanan, dan produktivitas. Hasil ini juga relevan dengan Mahdy dan Marzolina (2024), yang menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja secara bersama-sama memengaruhi kualitas kerja.

Hasil simultan juga sejalan dengan Lumiling et al. (2023), yang menunjukkan bahwa beberapa faktor organisasi secara bersama-sama memengaruhi kualitas kehidupan kerja. Suhartini (2020) menemukan bahwa kompensasi dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh terhadap *quality of work life*. Kesamaan hasil tersebut memperkuat pandangan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja memerlukan kombinasi kebijakan, bukan intervensi tunggal.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Semakin baik kompensasi yang diterima, semakin tinggi rasa aman, kepuasan, dan penghargaan yang dirasakan karyawan. Kompensasi dalam penelitian ini tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga insentif, tunjangan, fasilitas kesejahteraan, pengakuan, dan kesempatan karier. Koefisien kompensasi merupakan yang terbesar sehingga variabel ini menjadi faktor paling dominan dalam model penelitian.

Hasil tersebut mendukung *Equity Theory* yang menjelaskan bahwa karyawan membandingkan kontribusi dengan imbalan. Ketika imbalan dipersepsikan adil dan sesuai tanggung jawab, karyawan akan menilai perusahaan secara positif dan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Temuan ini konsisten dengan Komar et al. (2021) dan Sudiro et al. (2021), yang menempatkan keadilan kompensasi sebagai unsur penting dalam keterlibatan dan kualitas kehidupan kerja.

Hasil penelitian juga sejalan dengan Hamdiah et al. (2020), yang menemukan bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja, serta Lumiling et al. (2023), yang menunjukkan pengaruh positif kompensasi. Bagi perusahaan, implikasinya bukan hanya mempertahankan nilai finansial kompensasi, tetapi juga memperbaiki transparansi, pengakuan, fasilitas kesejahteraan, dan kesempatan karier agar karyawan merasakan penghargaan secara utuh.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Arah positif tidak berarti bahwa semakin berat beban kerja selalu meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Dalam konteks hasil penelitian, arah tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik, dibagi secara jelas, dan disesuaikan dengan kemampuan karyawan dapat menjadi tantangan yang produktif. Karyawan dapat memahami tanggung jawabnya, menggunakan kompetensi secara optimal, dan merasakan kebermaknaan pekerjaan.

Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan, tenggat yang tidak realistis, lembur yang terlalu sering, atau kurangnya waktu istirahat tetap berpotensi menurunkan kesejahteraan. Karena itu, perusahaan perlu menafsirkan hasil positif ini sebagai pentingnya pengelolaan beban kerja, bukan sebagai dasar untuk meningkatkan jumlah pekerjaan tanpa batas. Temuan ini relevan dengan Indriasari dan Angreany (2019) serta Hendrasti et al. (2022), yang menunjukkan bahwa beban kerja berkaitan dengan kualitas kehidupan kerja, kepuasan, dan kinerja.

Konteks bagian penjualan yang mencakup 49,23% responden perlu diperhatikan karena bagian tersebut berhadapan dengan target dan pelayanan pelanggan. Pengaturan target, pembagian wilayah, dukungan administrasi, jadwal kerja, dan waktu istirahat dapat menentukan apakah beban kerja dipersepsikan sebagai tantangan yang dapat dikelola atau sebagai tekanan yang berlebihan. Evaluasi beban kerja perlu mempertimbangkan perbedaan karakter setiap divisi.

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja. Program pelatihan, pendidikan, pemberdayaan, pembinaan, evaluasi kinerja, dan perencanaan karier memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta membangun masa depan di dalam organisasi. Kesempatan tersebut dapat menumbuhkan rasa dihargai, kepercayaan diri, dan kesiapan menghadapi perubahan teknologi maupun tuntutan pelayanan dalam industri otomotif.

Temuan ini mendukung hasil Gonthea et al. (2023) yang menunjukkan pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas kehidupan kerja. Hasil ini juga sejalan dengan Sitepu (2019), yang menegaskan kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan kapasitas karyawan. Bagi perusahaan, pemerataan akses pengembangan menjadi hal penting agar kesempatan belajar tidak hanya diterima oleh kelompok atau divisi tertentu.

Pengembangan sumber daya manusia perlu disusun berdasarkan kebutuhan jabatan dan kesenjangan kompetensi. Program dapat berbentuk pelatihan teknis, pelatihan pelayanan pelanggan, pembinaan, mentoring, sertifikasi, rotasi kerja, evaluasi kinerja, dan umpan balik. Jalur karier yang jelas membantu karyawan melihat hubungan antara peningkatan kompetensi dan peluang kemajuan di perusahaan, sehingga memperkuat rasa aman serta kebermaknaan kerja.

Implikasi Penelitian

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja perlu dilakukan secara terintegrasi. Perusahaan perlu menjaga keadilan dan transparansi kompensasi, mengevaluasi pembagian tugas dan target secara berkala, serta menyusun program pengembangan berdasarkan kebutuhan jabatan dan kebutuhan individu. Kebijakan yang hanya menekankan satu aspek akan menghasilkan perbaikan yang terbatas karena kualitas kehidupan kerja terbentuk dari interaksi antara penghargaan, tuntutan, dukungan, dan peluang berkembang.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada satu cabang perusahaan dengan jumlah responden 65 orang dan menggunakan data persepsi melalui kuesioner. Model hanya memasukkan kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan 25,7% variasi kualitas kehidupan kerja dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian. Oleh karena itu, hasil penelitian perlu dipahami sesuai konteks PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Manado dan tidak langsung digeneralisasi pada seluruh perusahaan otomotif.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja pada PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Manado. Nilai F sebesar 58,829 dan p value 0,000 menunjukkan bahwa H1 diterima.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan koefisien 0,483, t value 4,739, dan p value 0,000. Dengan demikian, H2 diterima.
3. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan koefisien 0,376, t value 4,007, dan p value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola secara proporsional dapat mendukung kualitas kehidupan kerja, sehingga H3 diterima.
4. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dengan koefisien 0,417, t value 4,019, dan p value 0,000. Dengan demikian, H4 diterima.
5. Nilai R-Square sebesar 0,743 menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan pengembangan sumber daya manusia menjelaskan 74,3% variasi kualitas kehidupan kerja, sedangkan 25,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Saran

1. Perusahaan disarankan mempertahankan sistem kompensasi yang layak dan adil serta meningkatkan pengakuan, apresiasi, transparansi, dan kesempatan pengembangan karier.
2. Perusahaan perlu melakukan evaluasi beban kerja secara berkala, membagi tugas secara merata, menyediakan waktu istirahat yang memadai, dan memastikan target sesuai dengan kapasitas karyawan.
3. Program pengembangan sumber daya manusia perlu diberikan secara merata melalui pelatihan, seminar, sertifikasi, pembinaan, pemberdayaan, serta evaluasi kinerja dan umpan balik yang objektif.
4. Peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, stres kerja, motivasi, kepuasan kerja, *work-life balance*, atau budaya organisasi serta memperluas objek dan jumlah responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/ocp0000286>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2021). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 15(2), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0006>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gonthea, A. A., Herlina, E., & Kartika, R. (2023). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas kehidupan kerja pegawai (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis)* [Skripsi, Universitas Galuh]. <https://repository.unigal.ac.id/handle/123456789/2464>
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hendrasti, N., Syahrul, L., & Fahmy, R. (2022). The effect of compensation and workload on employee performance at PT. X Padang City with job satisfaction as a mediating variable. *Journal of Social Research*, 2(1), 65-78. <https://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr/article/view/176>
- Indriasari, D. P., & Angreany, A. (2019). Pengaruh locus of control dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kehidupan kerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *YUME: Journal of Management*, 2(3). <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/486>
- Komar, I., Brahmasari, I. A., & Nugroho, R. (2021). Effect of compensation, quality of work life on performance. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 2(2), 25-34. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v2i2.107>
- Mahdy, F., & Marzolina, M. (2024). Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan motivasi terhadap kualitas kerja pada karyawan J&T Express Pekanbaru. *Journal of Education Transportation and Business*, 1(2), 961-969. <https://rayyanjurnal.com/index.php/jetbus/article/view/4440>
- Marayasa, I. N., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2023). *Pengembangan sumber daya manusia: Menghadapi tantangan perubahan dan meraih kesuksesan bersama*. PT Dewangga Energi Internasional. <https://repository.unpam.ac.id/11288/>
- Marhaeni, N. P. (2023). *Kualitas kehidupan kerja: Signifikansi, konstruksi, dan implementasinya*. Brillian Internasional.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2022). Millennials in the workplace: Perceived supervisor support, work-life balance and employee well-being. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 123-144. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2021-0041>
- Nugroho, H. S., & Putra, R. A. (2020). Pengaruh beban kerja dan waktu kerja terhadap kelelahan kerja. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 15(1), 10-19.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2022). Work-life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11/12), 1028-1065. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>

Sitepu, M. R. M. (2019). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Antarmitra Sembada Cabang Medan* [Skripsi, Universitas Medan Area]. <https://repositori.uma.ac.id/jspui/handle/123456789/10729>

Srinivasaiah, R., Swamy, D. R., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). Quality management practices and quality of work life: A conceptual model development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), 391-418. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2021-0189>

Sudiro, A., Adi, A. N., & Fakhri, R. M. I. (2021). Engaging employees through compensation fairness, job involvement, organizational commitment: The roles of employee spirituality. *Management Science Letters*, 11(4), 1227-1238. https://www.growing-science.com/msl/Vol11/msl_2020_441.pdf

Sufaidah, S. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.

Tarwaka. (2011). Analisis beban kerja ditinjau dari aspek fisiologis, psikologis, dan waktu kerja. *Jurnal Ergonomi Indonesia*, 2(1), 45-56.

Wirawan, H. (2024). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang berkelanjutan*. Salemba Empat.

