

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Deskripsi Teori

2.1.1 *Equity Theory*

Equity Theory digunakan sebagai salah satu konsep dalam psikologi sosial dan manajemen yang menggambarkan cara individu mengevaluasi kewajaran dalam hubungan sosial maupun professional, dengan membandingkan yang karyawan berikan seperti tenaga, waktu, dan kemampuan dengan sesuatu yang karyawan peroleh seperti upah, apresiasi, dan pengakuan. *Equity Theory* dikemukakan oleh John Stacey Adams pada tahun 1963. Menurut teori ini, seseorang yang merasa dirinya kurang dihargai maupun terlalu dihargai sama-sama berpotensi mengalami ketidaknyamanan psikologis, dan kondisi tersebut mendorong karyawan untuk berupaya memulihkan keseimbangan hubungan tersebut. Keadilan tersebut diukur melalui perbandingan antara rasio kontribusi dan manfaat yang diterima oleh masing-masing pihak.

Berdasarkan *Equity Theory*, karyawan cenderung merasa puas dan terdorong untuk bertahan di perusahaan ketika merasakan keadilan terutama dalam hal kompensasi yang diterima. *Compensation Fairness* memegang peranan krusial dalam menumbuhkan rasa dihargai pada diri karyawan. Ketika karyawan meyakini bahwa imbalan yang mereka dapatkan sepadan dengan kontribusi yang telah mereka berikan maka kinerja mereka terhadap perusahaan pun cenderung akan meningkat (Miftah *et al.*, 2025).

2.1.2 *Theory of Planned Behavior (TPB)*

Theory of Planned Behavior (TPB) digunakan pada penelitian ini untuk menganalisis berbagai faktor yang berperan dalam membentuk perilaku individu. *Theory of Planned Behavior* dikemukakan oleh Icek Ajzen pada tahun 1985 sebagai pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA). *Theory of Planned Behavior* berkembang menjadi model yang lebih komprehensif untuk mengatasi keterbatasan *Theory of Reasoned Action*,

terutama ketidakmampuannya dalam menjelaskan perilaku dipengaruhi oleh faktor eksternal. Menurut *Theory of Planned Behavior* perilaku individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan (Suseno & Saifudin, 2024).

Selaras dengan pertumbuhan dan perubahan masyarakat modern, *Theory of Planned Behavior* diperluas untuk menggabungkan faktor psikologis dan kontekstual lainnya, termasuk emosi, kemampuan diri, dan pengaruh lingkungan. Meskipun teori ini telah mengalami berbagai pengembangan, komponen utamanya tetap menjadi faktor utama dalam menjelaskan dan memprediksi munculnya perilaku tertentu. Dalam konteks lingkungan kerja, penilaian karyawan terhadap tugas yang dijalankan, dukungan maupun tekanan sosial yang diterima dari rekan kerja dan atasan (norma subjektif), serta persepsi mereka terhadap kemampuan dalam mengendalikan *Job Demand* (kontrol perilaku yang dirasakan) secara bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan.

2.1.3 Hubungan *Equity Theory* dan *Theory of Planned Behavior* (TPB)

Equity Theory dan *Theory of Planned Behavior* (TPB) merupakan dua kerangka teoritis yang saling melengkapi dalam menjelaskan dinamika perilaku individu, khususnya dalam konteks organisasi dan hubungan kerja. Keterkaitan antara kedua teori ini dapat dipahami melalui mekanisme psikologis yang menghubungkan persepsi keadilan dengan proses pembentukan niat dan perilaku nyata.

Dalam konteks hubungan kedua teori ini, persepsi ketidakadilan yang muncul dari proses evaluasi ekuitas berperan sebagai penyebab yang membentuk sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai secara proporsional akan membentuk sikap negatif terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang dalam kerangka *Theory of Planned Behavior* merupakan salah satu determinan utama terbentuknya niat untuk meninggalkan perusahaan atau mengurangi keterlibatan kerja. Dengan demikian, persepsi ekuitas yang rendah secara

langsung berkontribusi pada pembentukan sikap yang mendorong perilaku kontraproduktif.

Menurut N. Purwanto *et al.*, (2022) *Equity Theory* dan *Theory of Planned Behavior* memiliki hubungan yang bersifat komplementer dan saling memperkuat dalam menjelaskan perilaku karyawan di dalam organisasi. *Equity Theory* memberikan landasan dalam mengidentifikasi sumber ketidakpuasan melalui penilaian keadilan atas input dan output yang diterima, sedangkan *Theory of Planned Behavior* menjelaskan persepsi ketidakadilan tersebut diproses secara kognitif dan sosial hingga akhirnya terwujud dalam bentuk perilaku nyata. Integrasi kedua teori ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, loyalitas serta keputusan karyawan dalam hubungannya dengan organisasi, sehingga dapat menjadi landasan teoritis yang kuat dalam penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kompensasi, dan retensi karyawan.

2.2 Job Demand

2.2.1 Pengertian Job Demand

Job Demand adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu (Firdaus *et al.*, 2023). Tuntutan ini tidak hanya berkaitan dengan banyaknya tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan emosional yang menuntut konsentrasi, ketahanan mental, serta kemampuan pengelolaan stres. Ketika karyawan memiliki *Job Demand* yang tinggi, karyawan dapat mengalami stres kerja, kelelahan fisik dan mental, serta kecemasan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki *Job Demand* yang rendah juga tidak selalu berdampak positif. Karyawan dengan *Job Demand* yang minim cenderung merasa bosan dan kehilangan motivasi kerja.

Studi yang dilakukan oleh (Putri *et al.*, 2026) menyimpulkan bahwa apabila karyawan dihadapkan pada *Job Demand* yang tinggi dan tidak dikelola dengan baik maka akan berdampak langsung pada tingginya tingkat kelelahan

kerja dan penurunan *Employee Performance*. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang *Job Demand* sebaik mungkin di setiap departemen maupun tingkat jabatan karyawan. Perusahaan juga perlu memperhatikan penempatan karyawan sesuai dengan pengalaman, kemampuan, dan pendidikan agar karyawan dapat memenuhi *Job Demand* dan memberikan performa yang baik.

2.2.2 Indikator *Job Demand*

Job Demand adalah seluruh tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan, baik yang bersifat fisik, psikologis, kognitif, maupun emosional, yang memerlukan upaya dan energi berkelanjutan dalam pelaksanaannya. *Job Demand* mencakup aspek seperti beban kerja, tekanan waktu, tuntutan mental, tuntutan fisik serta kompleksitas tugas. Dalam penelitian (Putri *et al.*, 2026), terdapat lima indikator utama yang memengaruhi *Job Demand* meliputi:

1. *Quantitative Workload*

Quantitative workload merujuk pada ukuran beban kerja yang didasarkan pada jumlah atau volume pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang atau tim dalam periode waktu tertentu. *Quantitative workload* menekankan kuantitas pekerjaan, capaian kerja, serta batas waktu penyelesaian. Apabila volume pekerjaan tidak seimbang dengan waktu dan sumber daya yang tersedia, kondisi tersebut dapat memengaruhi kinerja.

2. *Time Pressure*

Time pressure merupakan kondisi ketika individu atau tim dihadapkan pada keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. *Time pressure* menekankan adanya tuntutan untuk mencapai target dalam jangka waktu yang singkat, sehingga meningkatkan urgensi dalam bekerja. Tekanan tersebut dapat meningkatkan fokus dan efisiensi, tetapi apabila berlebihan maka dapat menimbulkan *stress* dan menurunkan kinerja.

3. *Mental Demand*

Mental demand berkaitan dengan tingkat usaha kognitif yang diperlukan dalam pekerjaan, seperti kebutuhan akan konsentrasi yang tinggi,

pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan ketelitian. Pekerjaan dengan *Mental demand* yang tinggi memerlukan fokus berkelanjutan dan dapat menyebabkan kelelahan kognitif jika berlangsung dalam jangka panjang.

4. *Physical Demand*

Physical demand merujuk pada tingkat tuntutan fisik yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. *Physical demand* yang tinggi dapat meningkatkan kelelahan fisik dan berisiko terhadap kesehatan, terutama jika didukung oleh kondisi kerja dan waktu istirahat yang memadai.

5. *Task Complexity*

Task complexity berkaitan dengan tingkat kerumitan suatu tugas yang ditentukan oleh banyaknya komponen pekerjaan, variasi aktivitas, serta tingkat kesulitan dalam memahami dan menyelesaikan pekerjaan. *Task complexity* yang tinggi dapat meningkatkan beban kerja dan memengaruhi kinerja karyawan, terutama jika tidak adanya pengalaman atau sumber daya yang memadai.

2.3 *Work-life Balance*

2.3.1 *Pengertian Work-life Balance*

Work-life Balance adalah kondisi individu mampu menyeimbangkan tuntutan peran dalam kehidupan pribadi dan kehidupan di tempat kerja (Ridhovan & Nugroho, 2025). *Work-life Balance* juga mengacu pada sejauh mana individu dapat secara bersamaan memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengalami tekanan berlebihan dan merasa stres atau kelelahan. Dengan tercapainya *Work-life Balance*, karyawan memiliki peluang besar untuk bekerja secara optimal yang pada akhirnya berkontribusi aktif terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penerapan *Work-life Balance* yang efektif sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan individu dan kinerja di lingkungan kerja .

Perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan kebijakan yang mendukung *Work-life Balance*. Penelitian yang dilakukan oleh (Isa & Indrayati, 2023) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan *Work-life Balance* cenderung memiliki tingkat profitabilitas yang lebih tinggi karena meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya loyalitas karyawan, menurunnya tingkat pengunduran diri, serta meningkatnya produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

2.3.2 Indikator *Work-life Balance*

Work-life Balance adalah konsep yang mengacu pada kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi secara merata antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tujuan *Work-life Balance* adalah untuk mencapai keselarasan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan sinkron tanpa saling mengganggu satu sama lain. Menurut penelitian Isa & Indrayati, (2023) indikator *Work-life Balance* meliputi:

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Work Interference with Personal Life merujuk pada kondisi ketika tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi seseorang. *Work Interference with Personal Life* terjadi ketika waktu, energi, dan perhatian lebih banyak terfokuskan ke pekerjaan sehingga menghambat aktivitas di luar kerja, seperti keluarga, istirahat, atau kehidupan sosial. *Work Interference with Personal Life* yang tinggi akan berdampak negatif untuk *Work-life Balance*.

2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Personal Life Interference with Work berkaitan dengan kondisi ketika aspek kehidupan pribadi mengganggu pelaksanaan pekerjaan. *Personal Life Interference with Work* terjadi ketika masalah atau tuntutan pribadi mengurangi fokus, waktu, dan energi yang seharusnya digunakan untuk bekerja. *Personal Life Interference with Work* dapat berdampak pada penurunan kinerja apabila tidak dikelola dengan baik.

3. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Work Enhancement of Personal Life berkaitan dengan kondisi ketika pengalaman, keterampilan, atau sumber daya yang diperoleh dari pekerjaan memberikan dampak positif terhadap kehidupan pribadi. Hal tersebut dapat berupa peningkatan kemampuan manajemen waktu, komunikasi, maupun stabilitas finansial yang mendukung kualitas hidup di luar pekerjaan. *Work Enhancement of Personal Life* menunjukkan hubungan yang saling menguatkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat menguatkan kesejahteraan individu serta kepuasan hidup.

4. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Personal Life Enhancement of Work mengacu pada kondisi ketika aspek kehidupan pribadi memberikan dampak positif terhadap kinerja dan kualitas kerja seseorang. *Personal Life Enhancement of Work* mencakup dukungan keluarga, keseimbangan emosi, serta pengalaman pribadi yang dapat meningkatkan motivasi, fokus, dan produktivitas dalam pekerjaan. *Personal Life Enhancement of Work* menunjukkan bahwa kehidupan pribadi yang baik mampu mendukung pencapaian kinerja yang lebih optimal.

2.4 *Compensation Fairness*

2.4.1 *Pengertian Compensation Fairness*

Compensation Fairness merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan kompensasi yang diterima, baik dari segi kesesuaian gaji dengan kontribusi kerja maupun keadilan dalam proses penetapannya. Menurut Arimbawa *et al.*, (2026) *Compensation Fairness* adalah bentuk pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, sebagai pengakuan yang adil atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam perusahaan para karyawan yang mendapatkan *Compensation Fairness* akan meningkatkan kualitas kerja karena

karyawan akan merasa kerja kerasnya dihargai. Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka perusahaan akan mendapat keuntungan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Lukito *et al.*, 2025) menunjukkan bahwa *Compensation Fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menegaskan bahwa *Compensation Fairness* dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian kompensasi yang diberikan perusahaan akan berdampak pada menurunnya motivasi dan meningkatkan pengunduran diri karyawan, hal tersebut akhirnya mengancam keberlanjutan kinerja jangka panjang perusahaan.

2.4.2 Indikator *Compensation Fairness*

Menurut Miftah *et al.*, (2025) *Compensation Fairness* tidak hanya berkaitan dengan besaran imbalan yang diterima, tetapi juga mencakup proses dan mekanisme penetapan kompensasi yang dirasakan adil oleh karyawan. Oleh karena itu, pada penelitian yang dilakukan (Lukito *et al.*, 2025) indikator *Compensation Fairness* antara lain:

1. Kesesuaian Kompensasi Dengan Kemampuan

Menggambarkan kompensasi yang diterima karyawan sebanding dengan tingkat keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki. Semakin tinggi kesesuaian ini maka semakin adil kompensasi yang dipersepsikan oleh karyawan.

2. Kepuasan Terhadap Kompensasi

Menunjukkan tingkat kepuasan terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang diterima baik gaji, insentif, maupun tunjangan. Kepuasan ini berpengaruh pada motivasi dan loyalitas kerja.

3. Kesesuaian Kompensasi Dengan Pendidikan

Menggambarkan kompensasi yang diterima sesuai dengan tingkat Pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Ketidaksesuaian dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam perusahaan.

4. Kesesuaian Kompensasi Dengan Hasil Kerja

Menunjukkan keselarasan antara kompensasi yang diterima dengan kinerja yang dihasilkan. Indikator ini menekankan bahwa imbalan yang diberikan seharusnya mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap perusahaan baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun pencapaian target kerja.

2.5 *Employee Performance*

2.5.1 *Pengertian Employee Performance*

Employee Performance merupakan tingkat pencapaian hasil karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. (Isa & Indrayati, 2023) menjelaskan *Employee Performance* adalah perilaku aktual yang ditampilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan. Keberhasilan perusahaan bergantung pada kinerja setiap individu. Setiap unit-unit yang ada pada suatu perusahaan harus dinilai kinerjanya sehingga kinerja sumber daya manusia di unit-unit suatu instansi dapat dinilai secara objektif.

Karyawan yang mempunyai kinerja baik menghasilkan peningkatan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang ketat. Secara keseluruhan, *Employee Performance* penting untuk keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang suatu perusahaan. Kinerja yang baik dapat membantu perusahaan mengatasi berbagai tantangan dan meningkatkan efisiensi operasional (Eppata *et al.*, 2024).

2.5.2 *Indikator Employee Performance*

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Putri *et al.*, 2026) menyebutkan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk menggambarkan pencapaian hasil kerja karyawan secara menyeluruh, baik dari aspek mutu, produktivitas, kedisiplinan, pencapaian tujuan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, antara lain:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan tingkat hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Indikator ini menilai tingkat keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan teliti, akurat, rapi dan sesuai standar serta prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan dengan kualitas kerja yang baik mampu meminimalkan kesalahan, menghasilkan output yang dapat diandalkan, dan memenuhi ekspektasi organisasi. Kualitas kerja menjadi tolok ukur yang penting karena menunjukkan profesionalisme dan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Indikator kuantitas kerja ini menilai produktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan. Kuantitas kerja yang tinggi menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengelola beban kerja secara efektif tanpa mengabaikan kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan. Indikator ketepatan waktu ini mencerminkan disiplin, manajemen waktu yang baik serta tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Karyawan yang mampu bekerja dengan tepat waktu berkontribusi pada kelancaran proses operasional dan mengurangi risiko keterlambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab menggambarkan tingkat kesadaran dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas serta menerima konsekuensi atas hasil pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tanggung jawab tinggi akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dapat diandalkan.

5. Inisiatif

Inisiatif menunjukkan kemampuan karyawan untuk bertindak responsive tanpa harus menunggu perintah, seperti mencari solusi, mengusulkan ide baru, atau mengambil Langkah tambahan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi kerja.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 *Job Demand* terhadap *Employee Performance*

Equity Theory dan *Theory of Planned Behavior* dapat menjelaskan mekanisme psikologis dan perilaku karyawan ketika menghadapi *Job Demand* yang tinggi, hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Firdaus *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa *Job Demand* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. yang artinya dengan meningkatnya *Job Demand* maka akan menurunkan *Employee Performance* secara signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Demand* memengaruhi *Employee Performance* sebesar 31% yang menandakan tingginya *Job Demand* menyebabkan penurunan *Employee Performance*.

Dengan demikian, *Equity Theory* dan *Theory of Planned Behavior* secara sinergis membangun pemahaman yang utuh bahwa pengelolaan *Job Demand* yang tidak seimbang tidak hanya merusak rasa keadilan karyawan, tetapi juga berpotensi melemahkan seluruh rantai psikologis yang menopang niat dan perilaku berkinerja tinggi, sehingga perusahaan perlu memiliki strategi yang mampu mengendalikan *Job Demand* agar *Employee Performance* tetap stabil.

2.6.2 *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance*

Equity Theory dan *Theory of Planned Behavior* dapat menjelaskan mekanisme psikologis dan perilaku karyawan ketika merasakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, hal tersebut selaras dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Ridhovan & Nugroho, 2025) membuktikan bahwa *Work-life Balance* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap

Employee Performance. Variabel *Work-life Balance* yang menjadi fokus pada penelitian ini meliputi *time balance*, *engagement*, dan *satisfaction*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-life Balance* berkontribusi terhadap peningkatan *Employee Performance* melalui *job satisfaction* sebesar 51,7% dan melalui *organizational commitment* sebesar 38%.

Dengan demikian, *Equity Theory* dan *Theory of Planned Behavior* secara sinergis membangun pemahaman yang utuh bahwa penerapan kebijakan *Work-life Balance* yang baik tidak hanya menciptakan rasa keadilan dalam diri karyawan, tetapi juga memperkuat seluruh rantai psikologis yang menopang niat dan perilaku berkinerja tinggi, sehingga *Work-life Balance* menjadi strategi efektif dalam meningkatkan *Employee Performance* secara berkelanjutan.

2.6.3 *Job Demand* terhadap *Employee Performance* dimoderasi oleh *Compensation Fairness*

Berdasarkan *Equity Theory* dan *Theory of Planned Behavior*, persepsi karyawan terhadap *Compensation Fairness* membentuk perilaku yang dirasakan. Ketika karyawan mempersepsikan kompensasi yang diterima adil dan sepadan dengan *Job Demand* yang tinggi, karyawan cenderung mempertahankan motivasi dan komitmen kerja meskipun *Job Demand* meningkat. Sebaliknya, ketidakadilan kompensasi di tengah *Job Demand* yang tinggi akan mengakibatkan penurunan kinerja karena karyawan merasa tidak dihargai secara proporsional.

Job Demand merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi *Employee Performance*, terutama ketika *Job Demand* melebihi kapasitas fisik dan psikologis karyawan. Tingginya *job demand*, tekanan waktu, dan tuntutan mental yang berlebihan dapat menurunkan fokus, energi, serta kualitas hasil kerja karyawan. Tetapi, pengaruh negatif *Job Demand* terhadap *Employee Performance* tidak selalu bersifat langsung, karena dapat dipengaruhi oleh faktor lain, salah satunya adalah *compensation fairness*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Firdaus *et al.*, 2023) menunjukkan *Job Demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, di mana peningkatan *Job Demand* menurunkan *Employee Performance* sebesar 31%. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Job Demand* yang tinggi berpotensi menurunkan produktivitas karyawan apabila tidak diimbangi dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang adil dan mendukung.

Dalam penelitian (Ridhovan & Nugroho, 2025) yang menyatakan bahwa *Compensation Fairness* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kondisi ini membuat karyawan tetap menunjukkan kinerja yang baik meskipun berada dalam situasi kerja dengan *Job Demand* yang tinggi. Oleh karena itu, *Job Demand* terhadap *Employee Performance* yang dimoderasi oleh *Compensation Fairness* menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat menjadi strategi efektif dalam menjaga *Employee Performance* di tengah *Job Demand* yang meningkat.

2.6.4 *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance* dimoderasi oleh *Compensation Fairness*

Berdasarkan *Equity Theory* dan *Theory of Planned Behavior*, *Compensation Fairness* berperan memperkuat norma subjektif dan niat berperilaku positif karyawan. Karyawan yang merasakan *Work-life Balance* akan semakin termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik apabila didukung oleh sistem kompensasi yang adil. Sebaliknya, *Work-life Balance* yang baik tidak akan menghasilkan peningkatan kinerja yang optimal apabila karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi karyawan pada perusahaan.

Pada penelitian (Ridhovan & Nugroho, 2025) membuktikan bahwa *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-life Balance* meningkatkan kepuasan kerja sebesar 31,2% dan kepuasan kerja tersebut selanjutnya meningkatkan *Employee Performance* sebesar

51,7%. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa *Work-life Balance* mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam mendorong kinerja, terutama melalui mekanisme psikologis karyawan. Lebih lanjut, penelitian (Nugraha *et al.*, 2024) mengungkapkan bahwa *Compensation Fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Compensation Fairness* mampu menjelaskan 69,8% variasi *Employee Performance*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance* yang dimoderasi oleh *Compensation Fairness* menunjukkan bahwa *Work-life Balance* memberikan dampak yang lebih kuat terhadap *Employee Performance* ketika didukung oleh sistem *compensation fairness*. Oleh karena itu, penerapan kebijakan *Work-life Balance* yang diiringi *Compensation Fairness* dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan *Employee Performance* secara berkelanjutan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Nur R. P., Fauzobihi, Wanda I. (2026)	<i>The Influence of Job Demand on the Performance of Generation Z Employees at PT XYZ Indonesia</i>	<i>Job Demand</i> (X), <i>Employee Performance</i> (Y),	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Demand</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> dengan Nilai

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,183 menunjukkan bahwa 18,3% <i>Employee</i> <i>Performance</i> dipengaruhi oleh <i>Job Demand</i> .
2	Isa, M., & Indrayati, N. (2023)	<i>The Role of Work-Life Balance as Mediation of the Effect of Work- Family Conflict on Employee Performance</i>	<i>Work-Family Conflict (X), Employee Performance (Y), Work-life Balance (Z)</i>	<i>Work-family conflict</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>work-life balance</i> , <i>Work- family conflict</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				<i>Employee Performance, Work-life balance</i> terbukti memediasi pengaruh <i>work-family conflict</i> terhadap <i>Employee Performance</i>
3	Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025)	<i>Determinants of Sustainable Employee Performance: A Study of Family Businesses in Indonesia</i>	<i>Leadership Style (X1), Motivation (X2), Compensation (X3), Job Satisfaction (X4), Employee Performance (Y), Work Environment (Z)</i>	<i>Leadership style</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance, Motivation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance, Compensation</i> berpengaruh positif dan signifikan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Work environment</i> berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh <i>leadership style</i> dan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i>
4	Firdaus, E. Z., Noermijati, N., Ratnawati, K., & Zaroug, Y. A. M. (2023)	<i>The Role of Job Burnout and Social Support on the Effect of Job Demand to Employee Performance</i>	<i>Job Demand</i> (X), <i>Employee Performance</i> (Y), <i>Job Burnout</i> (Z), <i>Social Support</i> (moderasi)	<i>Job Demand</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Job Demand</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job burnout</i> , <i>Job burnout</i> tidak

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Job burnout</i> tidak memediasi pengaruh <i>Job Demand</i> terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Social support</i> terbukti memoderasi pengaruh <i>Job Demand</i> terhadap <i>Employee Performance</i>
5	Ardianto, Y., Riskarini, D., Baharuddin, G., & Handayani, S. P. (2024)	<i>The Impact of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance: A Case Study of PT Bank XYZ (Persero) Tbk</i>	<i>Compensation</i> (X1), <i>Job Satisfaction</i> (X2), <i>Employee Performance</i> (Y), <i>Employee Productivity</i> (Z)	<i>Compensation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> , namun tidak berpengaruh signifikan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				terhadap <i>employee productivity</i>, <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee productivity</i>, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Employee Performance</i>, <i>Employee productivity</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>, <i>Employee productivity</i> memediasi pengaruh <i>job satisfaction</i> terhadap <i>Employee</i>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				<i>Performance, Employee productivity tidak memediasi hubungan antara compensation dan Employee Performance</i>
6	Tomislav H., Matej C., Aleřsa S. S., Matija M., & Sara M. (2025)	<i>Contextualizing job design for individual work performance: The role of organizational strategy and structure</i>	<i>Strategy-structure fit (X1), Employee Performance (Y), Job Demand (Z)</i>	Hasil penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa <i>job demands–resources fit</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>strategy–structure fit</i> berpengaruh positif terhadap <i>job demands–resources fit</i> , dan <i>job demands–resources fit</i> memediasi

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				hubungan antara <i>strategy-structure fit</i> dan <i>Employee Performance</i> .
7	Reynaldi F. E., Sumarzen Marzuki, Meyti Hanna E. K., Soedarmanto (2024)	Pengaruh Kepemimpinan, Ketersediaan Fasilitas, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya	Kepemimpinan (X1), Ketersediaan Fasilitas (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan, selanjutnya ketersediaan fasilitas secara parsial berpengaruh positif, kemudian kompensasi secara parsial berpengaruh secara positif. Dari hasil uji F berikut hasil bahwa kepemimpinan, ketersediaan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				fasilitas, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Terminal Teluk Lamong.
8	Andreanov R. & Sukmo H. N. (2025)	<i>Influence of Person-Organization Fit, Compensation, and Work-life Balance on Employee Performance</i>	<i>Person-Organization Fit (X1), Compensation (X2), Work-life Balance (X3), Employee Performance (Y)</i>	<i>Person-organization fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, compensation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, Work-life Balance berpengaruh positif dan signifikan</i>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				terhadap <i>Employee Performance</i>
9	Mei W. & Hafid K. H. (2021)	Peran <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel Intervening Antara <i>Work-life Balance</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	<i>Work-life Balance</i> (X1), <i>Employee Performance</i> (Y), <i>Job Satisfaction</i> (Z)	<i>Work-life Balance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Work-life Balance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> , <i>Job Satisfaction</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Job Satisfaction</i> sebagai variabel intervening tidak memediasi hubungan antara <i>Work-life Balance</i> terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				<i>Employee Performance.</i>
10	Anak Agung G. A. A., I Made D. W., I Nengah L., I Gusti A. I. (2026)	<i>Work-life Balance, Compensation, and Employee Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction in the Procurement Division of Denpasar City Government</i>	<i>Work-life Balance (X1), Compensation (X2), Employee Performance (Y), Job satisfaction (Z)</i>	Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan dari <i>Work-life Balance</i> terhadap <i>Employee Performance</i> , baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>Job Satisfaction</i> . Sebaliknya, meskipun <i>Compensation</i> tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap <i>Employee Performance</i> , <i>Compensation</i> secara positif memengaruhi <i>Employee</i>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				<i>Performance</i> secara tidak langsung melalui peran mediasi <i>Job Satisfaction</i> .
11	Edi Purwanto., Dian Arisanti., Mudayat., Meyti Hanna E. K. (2024)	Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya)	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Hasil pada penelitian ini ialah variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Variabel motivasi (X2) memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Variabel kompensasi (X3) memiliki hubungan yang

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Variabel kepuasan kerja (Z) sebagai variabel moderasi berpengaruh memperkuat terhadap karyawan PT Pelindo Daya Sejahtera unit Rumah Sakit PHC Surabaya.
12	Dwiki P. T. P., Juli Prastyorini., Gugus Wijonarko., Meyti Hanna E. K. (2025)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pentagon Logistics dengan Upah	Lingkungan Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), Upah Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai P-Value $0.006 < 0.05$ dan nilai koefisien

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
		Kerja sebagai Variabel Moderasi		jalur adalah 0.238 (positif). Disiplin kerja (X2) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai P-Value sebesar $0.247 > 0.005$ dan nilai koefisien jalur adalah 0.089 (positif). Upah kerja (Z) memperkuat pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai P-Value sebesar $0.356 > 0.05$ dan koefisien jalur sebesar 0.086 (positif). Upah kerja (Z)

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				memperlemah pengaruh disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai P-Value sebesar $0.687 > 0.05$ dan koefisien jalur sebesar -0.039 (Negatif).
13	Veny Octavia., Gugus Wijonarko., Soedarmanto., Nur Widyawati. (2025)	Pengaruh <i>Workload</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan PT Terminal Teluk Lamong	<i>Workload</i> (X1), <i>Burnout</i> (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. <i>Burnout</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara

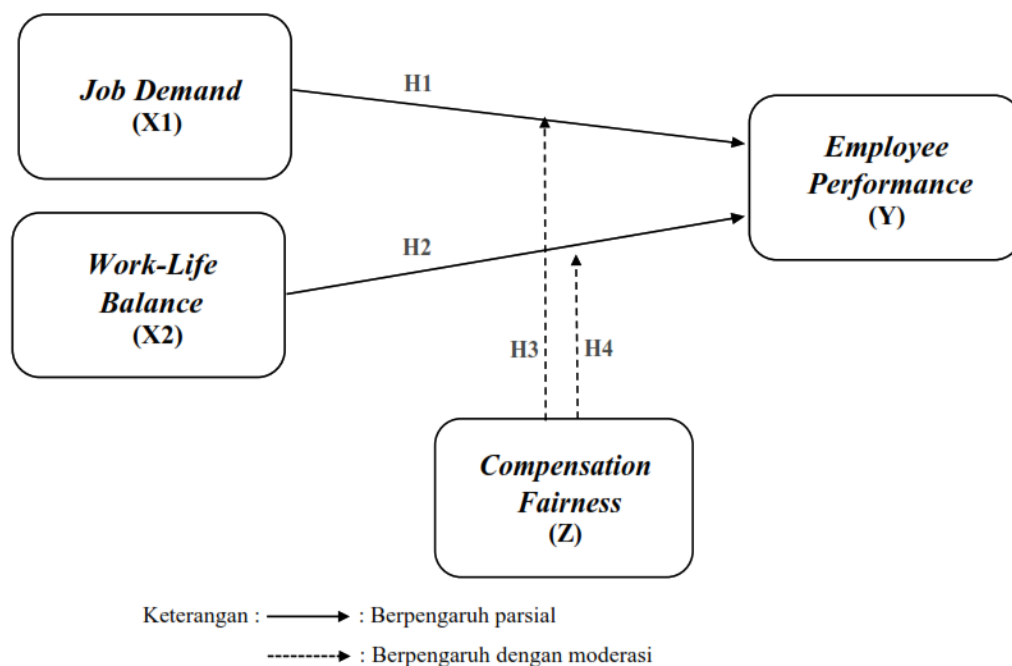
No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				simultan, <i>Workload</i> dan <i>Burnout</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
14	Elang Dwi N. H., Indriana Kristiawati., Mudayat., Juli Prastyorini. (2024)	Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Jawa Timur	Motivasi Kerja (X1), Beban Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur. Sebaliknya, Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur. Motivasi kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Badan Kesatuan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
				Bangsadan Politik Provinsi Jawa Timur dengan pengaruh dominan yakni variabel beban kerja.
15	Arya Diva C., Meyti Hanna E. K., Sumarzen Marzuki., Dian Arisanti. (2024)	Pengaruh Disiplin, Stres dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional di PT Pelindo Multi Terminal (Terminal Jamrud)	Disiplin Kerja (X1), Stress Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian yaitu variabel disiplin kerja berpengaruh Signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan, variabel stress kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo Multi Terminal (Terminal Jamrud)

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

2.8 Kerangka Model Konseptual

Merujuk pada landasan teori mengenai *Job Demand* dan *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance*, penelitian ini mengajukan kerangka konseptual dengan memposisikan *Compensation Fairness* sebagai variabel moderasi untuk mengetahui keberadaan *Compensation Fairness* mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara *Job Demand* dan *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance*.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

2.9 Hipotesis

H1: *Job Demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*

H2: *Work-life Balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*

H3: *Compensation Fairness* memperkuat pengaruh *Job Demand* terhadap *Employee Performance*

H4: *Compensation Fairness* memperkuat pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Performance*