

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mengendalikan maju atau mundurnya organisasi. Setiap organisasi menginginkan dan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia adalah harta yang berharga dan bermanfaat bagi organisasi, karena keberhasilan atau tidaknya dalam jalannya organisasi ditentukan oleh unsur manusia (Ariati dkk, 2023). Perencanaan strategi sumber daya manusia perlu diterapkan perusahaan guna menghadapi persaingan di era globalisasi (Dewi dkk, 2021). Pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan sumber daya yang dimiliki sehingga tercipta kepuasan kerja yang maksimal.

Kepuasan kerja adalah variabel sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan secara keseluruhan serta tentang berbagai aspek dari mereka (Andika dkk, 2022). Kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif dari emosional karyawan memandang pekerjaannya baik yang ditunjukkan dalam keadaan menyenangkan atau tidak (Daniati, 2019). Bushra (2019) menyatakan perusahaan mampu bersaing di kancah internasional karena memiliki karyawan yang puas akan pekerjaannya sehingga lebih kreatif dan inovatif untuk membantu bisnis agar tumbuh, berkembang, dan membawa perubahan yang positif

sesuai dengan kondisi pasar. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti: malas, rajin, produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Fore Kopi Indonesia Cabang Bali merupakan salah satu kopi shop yang ada di Denpasar. Kenyataannya masih terjadi masalah kepuasan kerja dalam operasional perusahaan. Beberapa karyawan menyatakan kurang puas dengan kompensasi yang diberikan Fore Kopi Indonesia Cabang Bali. Hal ini disebabkan perusahaan tidak memberikan bonus tambahan kepada karyawan apabila mencapai target yang ditentukan. *Reward* yang diberikan oleh Fore Kopi Indonesia Cabang Bali kepada karyawan adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Reward Karyawan Fore Kopi Indonesia Cabang Bali**

No.	Bulan	Kompensasi yang Diberikan		
		Gaji Pokok (Rp)	Bonus (Rp)	Uang Lembur (Rp)
1	Januari	393.700.000	26.436.735	6.350.000
2	Februari	393.700.000	32.786.735	6.350.000
3	Maret	393.700.000	26.436.735	6.350.000
4	April	393.700.000	30.842.857	6.350.000
5	Mei	393.700.000	30.713.265	6.350.000
6	Juni	393.700.000	36.026.531	6.350.000
7	Juli	393.700.000	38.618.367	6.350.000
8	Agustus	393.700.000	32.916.327	6.350.000
9	September	393.700.000	31.750.000	6.350.000
10	Oktober	393.700.000	34.860.204	6.350.000
11	November	393.700.000	30.065.306	6.350.000
12	Desember	393.700.000	31.490.816	6.350.000

Sumber : Fore Kopi Indonesia Cabang Bali Tahun 2024

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa karyawan Fore Kopi Indonesia Cabang Bali memperoleh gaji pokok sebesar Rp 3.100.000 setiap bulannya. Selain itu karyawan juga memperoleh bonus untuk yang tidak mencapai target sebesar Rp 200.000 dan Rp 300.000 yang mencapai target. Hasil wawancara dengan beberapa dengan karyawan Fore Kopi Indonesia Cabang Bali mengenai kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Wawancara Mengenai Kepuasan Kerja pada Fore Kopi Indonesia**  
**Cabang Bali**

No.		Ya	Belum	Jumlah
1	Pekerjaan yang diberikan membuat karyawan merasa tertantang	2	8	10
2	Karyawan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan beban kerja	3	7	10
3	Kondisi kerja mendukung karyawan untuk bekerja dengan maksimal	4	6	10
4	Rekan kerja mampu membantu karyawan dalam bekerja	2	8	10
5	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kepribadian karyawan	3	7	10
<b>Total</b>		14	36	

Sumber : Fore Kopi Indonesia Cabang Bali Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa dari 10 orang responden dengan 5 pernyataan, sebanyak 14 jawaban menunjukkan karyawan dalam bekerja di Fore Kopi Indonesia Cabang Bali, dan 36 jawaban menunjukkan karyawan belum puas. Jawaban paling tinggi yang menunjukkan kepuasan kerja masih rendah ada pada indikator kondisi kerja, dimana sebanyak 4 jawaban dari 20 orang menunjukkan karyawan merasa belum puas dengan pekerjaan yang dimilikinya saat ini. Berdasarkan hasil wawancara tersebut mengindikasikan bahwa masih banyak karyawan Fore Kopi Indonesia Cabang Bali yang belum merasa puas dalam

bekerja sehingga jika hal ini tidak segera ditangani dapat berakibat buruk bagi perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi (Purwanto, 2020). Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya (Septiana, 2022). Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja antara karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi, karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari informasi yang diperoleh, karyawan menyatakan adanya masalah kompensasi yang diberikan dimana karyawan yang mencapai target penjualan tidak mendapat tambahan bonus sehingga membuat karyawan kurang bekerja dengan maksimal. Beberapa karyawan juga menyatakan perusahaan kurang mampu memberikan penghargaan yang mampu berprestasi dalam bekerja. Hal ini membuat karyawan merasa kurang dihargai oleh perusahaan.

Penelitian Saban *et al.*, (2020) menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik kompensasi maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Hal ini didukung penelitian Purwanto (2020) dan Saman (2020) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berlawanan dengan penelitian Permana *et al.*, (2021) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah beban kerja (Uwannah, 2022). Beban kerja yang merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu juga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hendrayanti, 2019). Danang (2019) menyatakan beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi. Kecepatan kerja terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 orang karyawan, terjadi juga masalah beban kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan merasa beban kerja yang diberikan melebihi kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan sehingga pegawai merasa jenuh dalam bekerja yang salah satunya adanya pekerjaan yang harus dilakukan mendadak sehingga karyawan diminta bekerja lembur. Selain itu karyawan juga menyatakan kurang menyukai pekerjaan yang diberikan yang membuat karyawan bekerja dengan kurang maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Johan dan Satrya (2023) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi beban kerja maka kinerja karyawan semakin rendah. Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anasi (2020), Uwannah (2022) dan Rezeki *et al.*, (2023) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap

kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian yang Wulansari *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh *work life balance* (Febriani *et al.*, 2022). Lumunon *et al.*, (2019) menyatakan *work life balance* dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi. Saina *et al.*, (2019) menyatakan *work life balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan peran ganda pada kehidupan kerja dan pribadi. *Work life balance* yang baik membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja menjadi lebih baik.

Hasil wawancara dengan 20 karyawan juga menyatakan adanya masalah *work life balance* dimana karyawan merasa kurang dilibatkan dalam berbagai kegiatan perusahaan seperti pada saat penentuan shift kerja yang terkadang dilakukan oleh karyawan senior dan karyawan junior tidak terlalu diperhitungkan. Selain itu karyawan menyatakan bahwa sering kali karyawan diminta untuk bekerja lembur sehingga membuat karyawan merasa bahwa sebagian besar waktunya hanya dihabiskan di tempat kerja yang membuat kurang mempunyai waktu untuk kepentingan pribadinya.

Penelitian Tenriawali dan Umanailo (2022) menyatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik *work life balance* maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Hal ini didukung penelitian Sofiyah (2022), Basem *et al.*, (2022) dan Febriani *et al.*, (2022) yang menyatakan

*work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berlawanan dengan penelitian Lando *et al.*, (2023) yang menyatakan *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian yang bervariasi maka peneliti tertarik melakukan penelitian Pengaruh Kebijakan Kompensasi, Beban Kerja Dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Fore Kopi Indonesia Cabang Bali.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka persoalan yang di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah kebijakan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Fore Kopi Indonesia Cabang Bali?
- 2) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Fore Kopi Indonesia Cabang Bali?
- 3) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Fore Kopi Indonesia Cabang Bali?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kebijakan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Fore Kopi Indonesia Cabang Bali.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Fore Kopi Indonesia Cabang Bali

- 3) Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Fore Kopi Indonesia Cabang Bali

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

- 1) Manfaat teoritis
  - a) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan
  - b) Sebagai bijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut
- 2) Manfaat praktis :
  - a) Bagi mahasiswa
    - (1) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi suatu kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya.
    - (2) Penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

b) Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh PT.Fore Kopi Indonesia Cabang Bali dalam menentukan kebijakan kompensasi, beban kerja, *work life balance* dan kepuasan kerja karyawan.

c) Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi masalah yang sejenis lebih lanjut.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Sosial Exchange Theory*)**

Tokoh utama teori pertukaran sosial adalah George Homans, kemudian dikembangkan oleh Blau pada tahun 1964. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka (Sugianingrat dkk, 2021). Blau (2019) menyatakan pendekatan yang dilakukan melalui sosial exchange theory yaitu organisasi memberikan sesuatu yang bernilai kepada karyawan, sebaliknya karyawan akan memberikan yang terbaik untuk organisasi.

Teori pertukaran sosial dalam konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia banyak dipergunakan untuk memahami serta meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan dan organisasinya (Sulatiyan, 2021). Secara spesifik, teori ini telah banyak diaplikasikan untuk menjelaskan anteseden atau pemicu perilaku yang dapat mendorong sikap maupun perilaku positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Afriyanti dan Putriwahyuni, 2020). Hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Seperti halnya teori pembelajaran sosial, teori pertukaran sosial juga melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*) karena lingkungan kita

umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi, dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), dan keuntungan (*profit*) (Robbins, 2019).

*Sosial exchange theory* menjelaskan bagaimana terbentuknya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja dimana kepuasan kerja merupakan variabel terikat dalam penelitian ini dan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kebijakan kompensasi, beban kerja dan *work life balance* diindikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut.

### **2.1.2 Kompensasi**

#### **1. Pengertian Kompensasi**

Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Rivai (2019) menyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Mangkunegara (2019) menyatakan kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

Hamali (2019) menyatakan kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting di dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi,

dan skala kompensasi. Fahmi (2019) menyatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontrak prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi kerja dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

## 2. Indikator Kompensasi

Rivai (2019) menyatakan terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

### a. Gaji.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konskuensi dari kedudukannya sebagai seorang yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

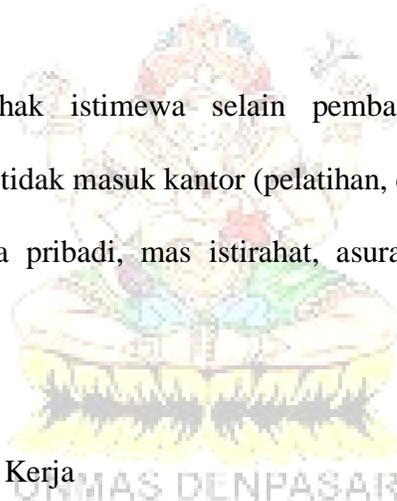
Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seseorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

c. Penghargaan

Penghargaan atau reward adalah penghargaan non finansial yang didapat bila seseorang bekerja dengan baik.

d. Tunjangan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, mas istirahat, asuransi kesehatan dan program pensiun.



### 2.1.3 Beban Kerja

#### 1. Pengertian Beban Kerja

Beban Kerja yang merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu juga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hendrayanti, 2019). Beban kerja adalah suatu yang terasa memberatkan, barang-barang atau sesuatu bawaan yang dipikul, yang sukar dikerjakan sebagai tanggungan (Ali, 2019). Beban berarti tanggungan yang harus dikerjakan sebagai tanggungan yang menjadi tanggung jawabnya.

Vanchapo (2020) menyatakan beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Monika (2019) menyatakan beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Danang (2019) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi. Kecepatan kerja terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak dan sebagainya. Dalam pekerjaan tidak bisa dihindari bahwa setiap karyawan yang berada di sebuah kantor atau pabrik pasti melakukan interaksi dengan karyawan lainnya, tidak hanya untuk merampungkan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, tetapi juga untuk saling bertukar informasi mengenai setiap perubahan yang terjadi di kantor atau pabrik tempat mereka bekerja.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang terasa memberatkan, barang-barang atau sesuatu bawaan yang dipikul, yang sukar dikerjakan sebagai tanggungan.

## 2. Indikator Beban Kerja

Rumawas (2019) menyatakan ada tiga indikator dalam beban kerja diantaranya:

### a. Target yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu

### b. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

### c. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

## 2.1.4 *Work Life Balance*

### 1. Pengertian *Work Life Balance*

Schermerhorn (2019) mengungkapkan bahwa *work life balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *Work life balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan

komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya. McDonald dan Bradley (2019) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah sejauh mana seseorang merasa puas dengan menjalankan segala peran dalam kehidupan diluar dan didalam pekerjaannya. Tingkat kepuasan menjalankan peran ganda dalam individu berkenaan dengan keseimbangan dengan mempertahankan segala aspek dalam kehidupannya (Hudson, 2019)

*Work life balance* merupakan konsep luas yang melibatkan prioritas pekerjaan (karir dan ambisi) dan dengan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spritual). Noor (2019) memaparkan lebih spesifik mengenai *work life balance* sebagai pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lain yang juga merupakan sebuah hal yang penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata dan rekreasi. Lockwood (2021) menyatakan *work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work life balance* pada pandangan pekerja merupakan pilihan mengola kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga.

Berdasarkan pengertian diatas *work life balance* adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya.

## 2. Indikator *Work Life Balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *work life balance* McDonald dan Bradley (2019) terdiri dari:

### a. *Time balance* (keseimbangan waktu)

*Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

### b. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

### c. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya

## 2.1.5 Kepuasan Kerja Karyawan

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Manullang (2019) menyatakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, Kerjasama antara pimpinan dengan pegawai. Sedangkan Prakosa (2019) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar karyawan menyukai pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Martoyo (2019) menyatakan dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, akan merasa puas dengan adanya keseuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2019). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019).

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dijelaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

## 2. Indikator Kepuasan Kerja

Hasibuan (2019) menyatakan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja antara lain:

### a. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

### b. Ganjaran yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan harapan mereka, bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Demikian pula dengan promosi, pegawai berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Individu-individu yang mempersepsikan

bahwa keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi menyatakan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Tempertur, cahaya, kebisingan dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak terlalu ekstrim. Disamping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang lebih bersih dan relative modern, dan dengan peralatan yang memadai.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku studi mendapatkan bahwa kepuasan kerja pegawai meningkat bila pimpinan bersifat ramah dan memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Kesesuaian pribadi pada pekerjaan.

e. Kesesuaian pribadi pada pekerjaan

Pegawai yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa

mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut yang berakibat adanya pencapaian kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Untuk memperbanyak pemahaman teoritis sebagai bahan masukan dan rujukan dalam penulisan ini, maka penulis membuat ringkasan penelitian sebelumnya yang variabelnya berhubungan dengan penelitian yang dilaksanakan.

1. Penelitian Anasi (2020) dengan judul *Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 102 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan kerja, beban kerja dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2. Penelitian Saban *et al.*, (2020) dengan judul *Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Penelitian Purwanto (2020) dengan judul *Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 221 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Penelitian Saman (2020) dengan judul *Effect Of Compensation On Employee Satisfaction And Employee Performance*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 52 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Penelitian Wulansari *et al.*, (2021) dengan judul *The Influence of Excessive Workload and Work Stress towards the Auditor's Turnover Intention with Job Satisfaction as Mediation Variable*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja dan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
6. Penelitian Permana *et al.*, (2021) dengan judul *The Effect Of Compensation And Career Development On Lecturer Job Satisfaction*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 199 karyawan PT Taspen Persero. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis

menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

7. Penelitian Sherly *et al.*, (2021) dengan judul *Interpretation of the Effects of Job Satisfaction Mediation on the Effect of Principal Supervision and Compensation on Teacher Performance*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 199 karyawan PT Taspen Persero. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
8. Penelitian Uwannah (2022) dengan judul *Job Autonomy, Workload and Home-Work Conflict as Predictors of Job Satisfaction among Employed Women in Academia*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 199 karyawan PT Taspen Persero. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan beban kerja dan konflik pribadi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.
9. Penelitian Febriani *et al.*, (2022) dengan judul *The Influence Of Work Stress and Work-Life Balance On Employee Job Satisfaction*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 199 karyawan PT Taspen Persero. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

10. Penelitian Tenriawali dan Umanailo (2022) dengan judul *The Effect of Balanced Life and Career Development on Job Satisfaction in Bank Maluku*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 116 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *work life balance* dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
11. Penelitian Sofiyah (2022) dengan judul *Determination Work Life Balance, Commitment Organization, Work Motivation and Compensation Financial on the Job Satisfaction Generation Millennial Performance as an Intervening Variable (Case Study on Driver Gojek Kota Medan)*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *work life balance*, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
12. Penelitian Basem *et al.*, (2022) dengan judul *The Effect of Compensation, Workload, and Work Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 162 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
13. Penelitian Lando *et al.*, (2023) dengan judul *Influence of Workload and Compensation on Job Satisfaction in the Accommodation Service Sector with Work Life Balance as Moderating Effect*. Populasi dan sampel dalam

penelitian ini adalah 125 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja sedangkan kompensasi dan *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

14. Penelitian Rezeki *et al.*, (2023) dengan judul *The Influence of Career Development and Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Mediator*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 125 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.
15. Penelitian Johan dan Satria (2023) dengan judul *Effects Of Workload And Job Stress On Employee Performance Of Banking Employees: The Mediating Role Of Job Satisfaction*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 207 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.