

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Populasi di dunia memiliki perkembangan setiap tahunnya, dimana saat ini lebih didominasi oleh *Generasi Milenial* dan *Generasi Z*, Generasi merupakan sekelompok individu yang menggolongkan dirinya berdasarkan tahun lahir, umur, lokasi dan kejadian dalam kehidupan mereka Rifa Juniartika, dkk (2023). Perbedaan Generasi menjadi isu terkini pada masyarakat dimana setiap Generasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Serta perbedaan antara Generasi sering menjadikan masalah karena masing-masing tingkatan Generasi memiliki keterikatan dengan nilai-nilai yang tertanam pada setiap masa di masing-masing Generasi yang tentunya akan memiliki perbedaan pada Generasi. Beberapa ahli menyebutkan Generasi Z mengalami konteks sejarah dan sosiokultural yang sama pada tahap perkembangan tertentu, terdapat beberapa pandangan mengenai tahun kelahiran Generasi Z Dimana Generasi Z lahir di tahun 1990-an dan tumbuh di tahun 2000. Usia Generasi Z saat ini berada di kisaran umur 24-25. Jika sebelumnya kita hanya mengenal Generasi tua dan Generasi muda berdasarkan tahun kelahiran mereka dan perasaan mereka tentang perjalanan masa lalu, Generasi sekarang terdiri dari Baby Boomers, Generasi X (tahun lahir 1961–1980), Generasi Y (tahun lahir 1990-1995), dan Generasi Z (1995–2010). Generasi yang menjadi perhatian khusus tentu berkaitan dengan Generasi yang muncul paling terakhir yaitu kurun waktu sampai dengan 2019, dimana Generasi tersebut saat ini dikenal dengan Generasi internet atau *i-generation*.

Generasi ini dianggap lebih paham dengan perkembangan teknologi (*digital natives*) serta dianggap dapat bekerja *multitasking* jika dibandingkan dengan Generasi sebelumnya serta dianggap lebih cepat dalam menerima informasi. Generasi ini juga dianggap lebih dapat berinteraksi dengan orang lain dan dapat tumbuh cerdas dan memiliki keterampilan teknologi yang kreatif. Digitalisasi dan bangkitnya Generasi internet ini memberikan tantangan pada berbagai bidang, Generasi Z dianggap memiliki kemampuan yang cukup tinggi



di segi bahasa dan termasuk tenaga kerja yang baik Bencsik Andrea, dkk (2023). Pada beberapa penelitian yang dilakukan juga menyebutkan Generasi Z merupakan kelompok yang realistis dalam bekerja dan lebih membutuhkan kenyamanan dan stabilitas, selain itu hasil penelitiannya juga menyebutkan

Generasi Z cenderung kurang memilih pekerjaan yang jangka panjang namun juga tidak menyenangi pekerjaan yang bersifat jangka pendek, hal ini dapat disimpulkan bahwa Generasi Z memiliki keraguan untuk terikat pada suatu pekerjaan, Diena Dwidienawati and Dyah Gandasari (2018), tidak bisa dipungkiri bahwa sumber daya manusia sekarang sangat didominasi oleh Generasi Z sehingga Perusahaan harus memberikan perhatian lebih terhadap perilaku dari Generasi ini di karenakan akan sangat mempengaruhi dalam kinerja individu sehingga dapat berdampak pada kinerja Perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan elemen krusial dalam setiap organisasi, menurut Rifan Prasetyo (2019), ini menandakan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi potensi yang dimiliki oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, serta sebagai peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih besar. Menurut Bohlander & Snell (2010), sumber daya manusia mencakup gabungan kemampuan intelektual dan fisik dari individu yang dibangun untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Dalam konteks organisasi, sumber daya manusia berperan penting dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Kolaborasi yang baik antara manajemen dan karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena peningkatan kinerja karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja adalah aspek yang tak terpisahkan dari keberlangsungan sebuah perusahaan. Menurut Saifullah (2023), dukungan dari perusahaan, seperti arahan dari pemimpin, komitmen yang diberikan sebagai motivasi bagi karyawan, penerapan tata tertib, suasana kerja yang nyaman, dan penyediaan sumber daya seperti peralatan yang memadai, sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan memiliki dampak positif bagi kemajuan perusahaan, membantu perusahaan bertahan dalam persaingan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dianggap sebagai tantangan manajemen yang paling serius, karena kesuksesan dalam mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia di dalamnya.



Menurut Nurrohmat dan Lestari (2023), salah satu faktor yang dapat akan untuk kinerja yaitu terkait dengan peningkatan kepuasan kerja. c meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, elemen ini dianggap

sebagai masalah utama yang perlu ditangani karena Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan dan suasana lingkungan kerja. Harapan mereka adalah bahwa dengan kepuasan kerja meningkat maka semakin banyak karyawan yang mencapai kinerja tinggi, produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat, yang akan memungkinkan mereka untuk tetap bersaing di pasar global. Orang-orang yang bekerja diharapkan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan cara yang efisien dan efektif.

Adapun selain kepuasan kerja Perusahaan juga harus memperhatikan kondisi psikis dari karyawannya, karena karyawan dianggap sebagai tulang punggung perusahaan, dimana persepsi terhadap peran mereka telah berkembang menjadi aset dan bukan beban keuangan. Dengan perannya sebagai mesin operasional perusahaan, karyawan dianggap sebagai aset yang mendorong kemajuan organisasi (Syamsudin, dkk, 2021). Perusahaan yang memandang karyawan sebagai aset berupaya untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan dan mengembangkan bisnisnya. Pekerja harus menghadapi banyak tuntutan pekerjaan di tempat kerja mereka karena kemajuan zaman yang semakin cepat diiringi persaingan yang sangat ketat dan ketidakpastian yang tinggi. Karyawan dapat mengalami stres karena tuntutan organisasi yang berlebihan.

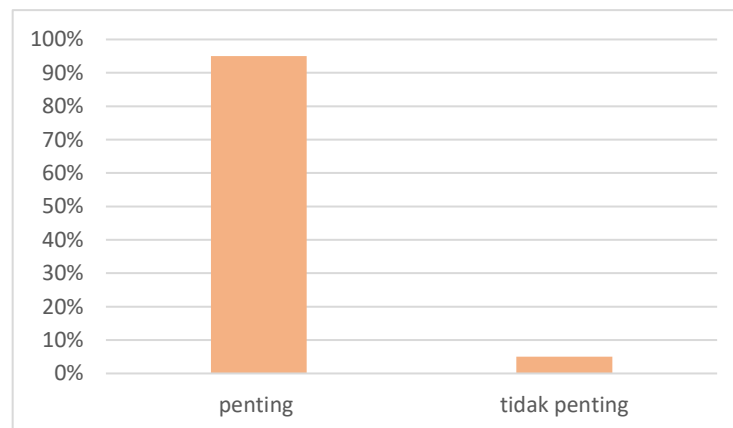
Sumber daya manusia adalah aset berharga bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Setiap perusahaan atau organisasi harus memiliki program untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia agar berkembang sesuai kebutuhan. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal. Andi Haksanggulawan, dkk (2023). Faktanya, beberapa karyawan tidak dapat memenuhi standar kinerja organisasi atau Perusahaan, ini karena karyawan memiliki kehidupan lain yang perlu diperhatikan selain pekerjaan mereka, keadaan ini mencakup berurusan dengan kehidupan pribadi, keluarga, dan aktivitas sosial hal ini sejalan dengan pendapat Maulia Shakila (2022) yang

atakan bahwa pada kenyataannya tidak semua karyawan dapat mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi, hal itu



disebabkan karyawan memiliki kehidupan lain selain pekerjaan yang harus diperhatikan.

Pembicaraan tentang *work – life balance* ini sangat hangat dibicarakan dan dikaitkan dengan kinerja individu, *Work-life balance* adalah sebuah konsep yang menghubungkan dedikasi pada pekerjaan atau karir dengan kebahagiaan, waktu luang, hubungan keluarga, dan pengembangan spiritual. Adanya konsep *work-life balance* ini memberikan keuntungan bagi industri, karena kinerja dan kreativitas karyawan cenderung meningkat selain itu menurut Rego & Pina e Cunha dalam Kholifah (2022), melaporkan bahwa karyawan yang berhasil memenuhi peran dan komitmen keluarga, menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik. Jadi sangat penting untuk memperhatikan psikis dari setiap karyawan agar mencapai tujuan Perusahaan secara optimal dan selain dari keseimbangan kerja karyawan, berikut ini terdapat data terkait pentingnya *work – life balance* dalam pemilihan pekerjaan pada Generasi Z di Indonesia.



Gambar 1.1
Grafik Pentingnya Work – Life Balance dalam Pekerjaan
 (sumber: detik.com, 2024)

Dalam grafik di atas menunjukkan bahwa pentingnya peran *worklife balance* dalam penentuan karir Generasi Z di Indonesia. Generasi Z sangat berkeinginan bekerja di kantor yang menyenangkan namun tetap mengutamakan jadwal dengan fleksibilitas, selalu menggunakan teknologi baik dalam bekerja maupun berkomunikasi, serta dapat menggunakan pekerjaan yang nyaman untuk bekerja adalah salah satu ciri karyawan dari generasi Z menurut Rachmawati (2019), sehingga dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan dan pekerjaan akan berdampak pada kinerja generasi Z. Selain *Worklife balance* terdapat beberapa faktor yang sangat



mempengaruhi kinerja seseorang yaitu salah satunya adalah kompensasi, karyawan tersebut telah memberikan kontribusi tenaga maupun pikiran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga mendapatkan kompensasi dari perusahaan (Sastrohadiwiryono, 2003).

Menurut Anggraini (2024), perusahaan berhadapan dengan tantangan besar untuk mempertahankan kelangsungan hidup, maka Perusahaan memandang kompensasi sebagai kunci mengelola sumber daya manusia secara efektif yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan karyawan. jadi kompensasi sangat memberikan kontribusi untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sebuah tujuan dari perusahaan.

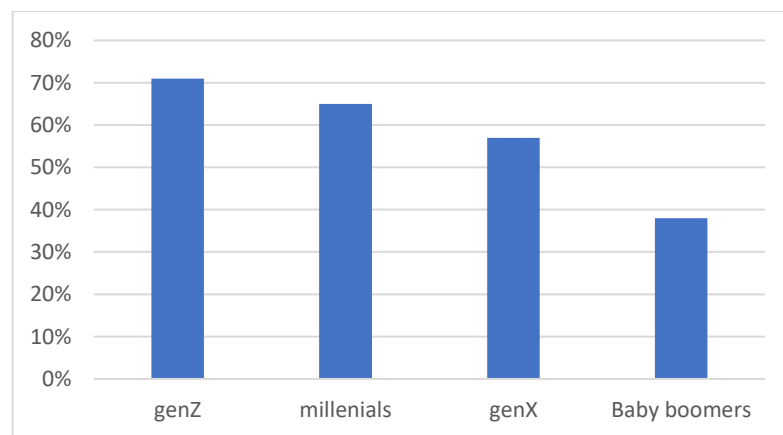
Kompensasi bisa dikatakan sebagai pencerminan ukuran nilai karya yang diberikan karyawan, sehingga menjadi komponen yang sangat penting dan dapat memotivasi mereka, kompensasi menurut Marwansyah (2016), kompensasi adalah sebagai sebuah imbalan atau penghargaan yang diberikan perusahaan, yang dapat dirasakan dalam bentuk materiil maupun non materiil yang serta-merta diberikan dalam porsi layak dan adil kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap usaha karyawan agar mencapai tujuan Perusahaan. Work-life Balance dan kompensasi ini menjadi tolak ukur dalam para pencari kerja saat ini seperti Generasi Z, secara umum ketika Work-life Balance dan Kompensasi diberikan dengan benar oleh Perusahaan kepada karyawan maka akan memberikan dampak atas kepuasan kerja dan pada akhirnya akan memotivasi karyawan untuk mencapai target atau sasaran yang telah ditargetkan oleh perusahaan sehingga secara langsung dapat mendukung upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan (Mayasari, 2018).

Menurut Handoko (dalam Herlambang, 2019), kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan sikap yang sangat positif terhadap tanggung jawab yang di bebaskan oleh Perusahaan dan juga akan meningkatkan semangat karyawan dalam berkerja. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sebuah hasil atau respon emosional karyawan yang dapat dilihat dari responnya yang positif maupun negative pada situasi kerja yang sudah di tentukan melalui seberapa baik hasil yang sudah di capai oleh karyawan menurut F. Luthans (2006), jadi ketika seseorang karyawan pada nya merasakan adanya kepuasan dalam berkerja maka juga akan dapat Upaya yang optimal untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan



seluruh kemampuan yang dimiliki dan akan meningkatkan kinerja individu yang di harapkan oleh Perusahaan.

Di kalangan generasi muda terutama Generasi Z saat ini, istilah dan fenomena *bornout* seringkali dijumpai dan dimaknai sebagai keadaan ketika karyawan merasa lelah secara fisik dan emosional karena stress yang berkepanjangan. Dari penelitian *Aflac employee well being and mental health* didapatkan data bahwa 70% pekerja merasakan stress dalam bekerja pada Generasi Z dan hampir separuhnya menyebutkan mereka memerlukan bantuan terkait cara mengelola stress agar tidak mengalami bornout sehingga kinerjanya menurun Richadatul, dkk (2023).



Gambar 1.2
Employee Well Being and Mental Health 2022 – 2023
 (sumber: Aflac, 2024)

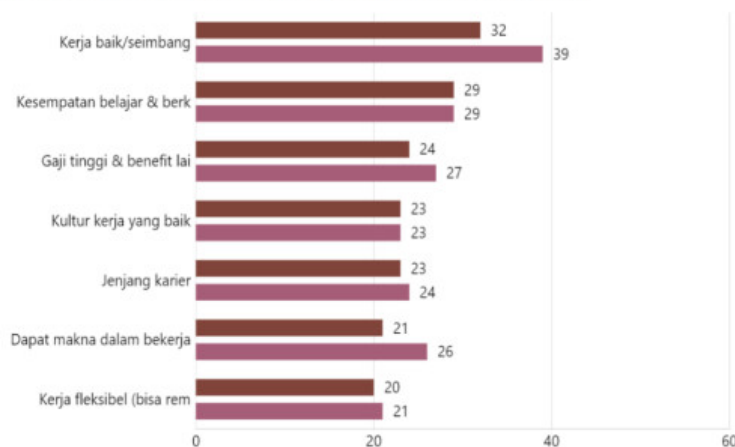
Adanya *bornout* ini menjadi masalah yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dimana perusahaan memang dituntut untuk bisa memberikan kepuasan kerja bagi karyawan misalnya kebutuhan psikis seperti *work-life balance* dan kebutuhan materil seperti kompensasi sehingga peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai dengan optimal. Selain fenomena *burnout* pada Generasi Z ini, adapun fenomena lainnya seperti *The Great Resignation* beberapa negara telah mengalami fenomena *The Great Resignation*, Meskipun telah terjadi tren "The Great Resignation" di Asia Tenggara, tingkat pengunduran diri tersebut tidak begitu signifikan. Menurut survei yang dilakukan oleh Robert Walters dengan judul "*The Great Resignation Reality Check*", sebanyak 77% pekerja profesional di Indonesia telah mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan atau mencari pekerjaan. Namun, survei tersebut juga menunjukkan bahwa 45% dari pekerja sional di Indonesia masih belum memiliki rencana untuk mengundurkan



diri dalam waktu satu tahun ke depan, meskipun kinerjanya telah mengalami penurunan seiring berjalannya waktu (katadata.co.id, 2022).

Bencsik dan Machova (2016), menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik yang cukup berbeda dibandingkan dengan Generasi-Generasi sebelumnya, termasuk dengan Millennials yang merupakan angkatan sebelumnya. Stillman dan Stillman (2017), dan DeRosa (2018), juga menunjukkan bahwa posisi perusahaan untuk bersaing di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif meningkat seiring dengan kecepatan mereka untuk mempersiapkan Generasi Z. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus memahami perilaku dan kebiasaan Generasi Z. Setelah memahami perilaku dan kebiasaan Generasi Z, mereka juga harus memahami komponen yang meningkatkan kinerja mereka. Diukur secara kuantitatif dan kualitatif, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Adapun beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja dan ketahanan Generasi Z dalam bekerja menurut hasil survey datadoks.

Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja (2022)



Gambar 1.3

Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja (2022)
(sumber: datadoks, 2022)

Jadi berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa variabel work-life balance dan kompensasi jadi alasan utama atau variabel utama yang dapat mempengaruhi kinerja, juga ketahanan Genersi Z dalam bekerja. Dalam teori

kebutuhan menurut Abraham Maslow (1943) menjelaskan bahwa ada lima tingkatan kebutuhan seseorang yang dapat mempengaruhi tingkat atau motivasi kerja dan kepuasan seseorang sehingga berdampak pada kinerja inidividu seseorang, Iskandar (2014), seiring berkembangnya



teori kebutuhan pada tahun 1950 munculnya teori dua faktor yang di kemukakan oleh Herzberg membuatnya lebih spesifik dan menghubungkannya pada kinerja kerja individu dalam suatu organisasi atau Perusahaan, jadi Ketika beberapa kebutuhan tersebut dapat terpenuhi atau tidak terpenuhi seperti kebutuhan dalam *worklife balance* dan Kompensasi maka akan dapat mempengaruhi kinerja seseorang, dan ini sependapat dengan Shafa dkk (2022), bahwa *work-life balance* dan kompensasi dalam suatu institusi kemungkinan besar akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan karyawan. Busro (2020), menekankan bahwa kinerja adalah pencapaian kerja yang dicapai oleh pekerja magang atau karyawan melalui usahanya sendiri dalam memenuhi tugas dan kewajibannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kompensasi dan keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaan (*work-life balance*) berdampak pada kepuasan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti terkait kinerja karyawan terdapat perbedaan hasil dan pendapat, seperti dalam penelitian Fitrah dan Prasetyo (2024) yang menguji tentang kinerja karyawan dengan menggunakan *work-life balance* sebagai variabel bebasnya dengan *hasil work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian Wiyarta (2023) dengan meneliti dengan variabel yang sama tapi dengan objek yang berbeda menghasilkan hasil *work-life balance* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, adapun variabel dari kompensasi yang menurut Aulia (2024) dengan hasil penelitiannya adalah kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas kearsipan dan perpustakaan di kota Padang, sedangkan dalam penelitian Faiza (2022) dengan variabel yang sama tapi dengan objek penelitian yang berbeda menghasilkan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini peneliti menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi peningkatan sebuah kinerja karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2019), kepuasan kerja yang memadai akan acu semangat serta kreativitas dalam bekerja, sehingga menunjukkan a yang baik. Menurut Wirawan (2019), menyatakan bahwa perasaan dan positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi

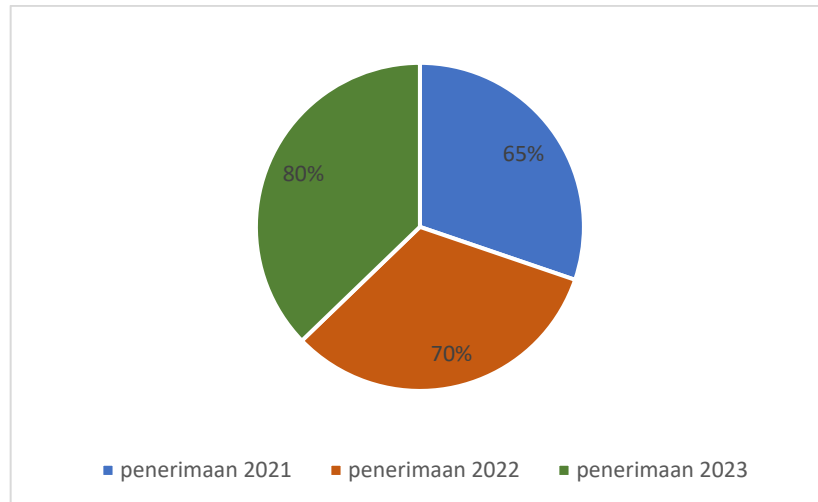


pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya menurun. Menurut Robbins (2018), kepuasan kerja ialah sesuatu perasaan terhadap pekerjaan yang diciptakan dari evaluasi individualitas secara luas serta jelas.

Beberapa penelitian terdahulu terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh *work – life balance* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di antaranya dari Asari (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi dan berperan menjadi perantara hubungan variabel *work-life balance* dengan variabel kinerja karyawan. Sebaliknya hasil penelitian dari Septya (2019), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memenuhi syarat untuk menjadi variabel mediasi karena *work – life balance* terhadap kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan. Sementara itu hasil penelitian Alwan (2018), kompensasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sebaliknya hasil penelitian dari Wehantouw, dkk (2022), menemukan bahwa secara langsung kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tanpa harus melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

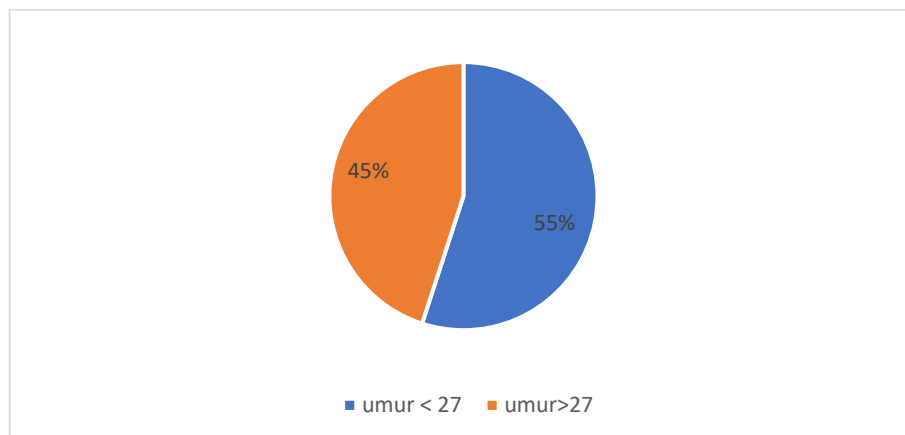
Berdasarkan fenomena dan *gap research* dari beberapa penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya berbeda tersebut, maka kita bisa melihat adanya pergeseran perilaku Generasi yang sangat signifikan sehingga adanya potensi variabel sudah tidak berpengaruh lagi terhadap kinerja pada Generasi Z, maka peneliti merasa tertarik untuk meneliti kembali tentang konsistensi dari beberapa variabel terhadap kinerja, karena Generasi Z ini membawa perubahan kebiasaan yang unik dalam bekerja sehingga lebih cepat mengalami *burnout* dan akhirnya berdampak pada kinerja, *work-life balance* dan kompensasi ini diduga menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi kinerja Generasi Z ini disamping itu terdapat Perusahaan yang tidak henti-hentinya mencari talenta muda seperti Generasi z ini yaitu PT. Sinar Galesong Pratama.





Gambar 1.4
Penerimaan di PT. Galesong Sinar Pratama
 (sumber: HRD, PT. Galesong Sinar Pratama, 2024)

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa penerimaan telenta muda dari tahun 2021 sampai dengan 2023 semakin meningkat di PT. Sinar Galesong Pratama yang menunjukkan nilai persentase dari penerimaan pada tahun 2021 berjumlah 65% sampai pada penerimaan pada tahun 2023 naik 15% menjadi 70%, sehingga memungkinkan bahwa karyawan Generasi Z sangat dominan dan ini pun didukung dengan data umur karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama di Makassar yaitu:



Gambar 1.5
Data Usia Karyawan PT. Galesong Sinar Pratama
 (sumber: HRD, PT. Galesong Sinar Pratama, 2024)

Grafik di atas menunjukkan data persentase umur karyawan yang menunjukkan jumlah karyawan yang berusia di atas 27 tahun sebanyak 45%. Sedangkan yang berusia di bawah 27 tahun sebanyak 55%. Jadi sesuai dari alasan sebelumnya, maka peneliti ingin mengkaji kembali pengaruh work



– life balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Galesong Sinar Pratama.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama?
6. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z melalui kepuasan kerja pada PT. Galesong Sinar Pratama?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja generasi Z melalui kepuasan kerja pada PT. Galesong Sinar Pratama?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z pada PT. Galesong Sinar Pratama.

Jntuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan generasi Z melalui kepuasan kerja pada PT. Galesong Sinar Pratama.



7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan generasi Z melalui kepuasan kerja pada PT. Galesong Sinar Pratama.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan bahwa temuan penelitian ini akan memberikan kontribusi kepada penelitian lanjutan yang bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan secara keseluruhan dan bidang manajemen SDM secara khusus. Ini akan membantu kemajuan dan pengembangan keilmuan dan praktiknya di masa yang akan datang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memperjelas pemahaman tentang perilaku – perilaku karyawan generasi z saat berkerja, sehingga perusahaan dapat memakai strategi yang tepat untuk menghadapi gejala generasi Z saat bekerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Dua Faktor

Teori dua faktor, juga dikenal sebagai teori motivasi-higiene atau teori motivasi-higiene Herzberg, dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, Ia memperkenalkan teori Motivasi-Hygiene atau sering disebut teori dua faktor yang memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari motivasi intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor – faktor ekstrinsik. Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Irving Herzberg dengan menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya.

Teori ini mengusulkan bahwa terdapat dua set faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan dalam lingkungan kerja, yaitu faktor motivasi (*motivational factors*) dan faktor higiene (*hygiene factors*). Prinsip teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja, digambarkan dalam dua kontinum yang berbeda. Pertama, dinamakan dissatisfier atau hygiene factors atau extrinsic factors, yaitu factor-factor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja, terdiri dari gaji, pengawasan hubungan interpersonal, kondisi kerja dan status sedangkan menurut Liyana (2020) teori ini menjelaskan terkait motivator atau faktor instrinsik (dalam) yaitu seperti pencapaian dan pengiktirafan yang akan memberi kesan kepada kepuasan kerja manakala hygiene atau faktor ekstrinsik (luaran) seperti gaji dan keselamatan pekerjaan akan menghasilkan ketidakpuasan kerja dan akan berdampak pada kinerja seseorang.

1. Factor motivasi

Faktor-faktor motivasi berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan bagaimana pekerjaan tersebut mempengaruhi rasa prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan pribadi. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor ini merupakan penyebab utama kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Contoh faktor-faktor motivasi termasuk pengakuan atas prestasi, tanggung jawab yang melekat pada pekerjaan, dan kesempatan untuk berkembang.



2. Factor Hygiene

Faktor-faktor higiene, atau kadang disebut sebagai faktor kontekstual, berkaitan dengan kondisi kerja fisik dan lingkungan sosial di mana pekerjaan dilakukan. Faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Contoh faktor higiene mencakup gaji, kondisi kerja fisik, kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, dan keamanan pekerjaan.

Jadi dalam teori ini bekesimpulan bahwa bagaimana kebutuhan psikologis individu dan juga aktualisasi diri seseorang untuk memahami dapat mempengaruhi kinerja seseorang, dan hal ini sejalan dalam penelitian Rahmat Runa (2020) yang menyatakan bahwa teori ini mencakup kebutuhan pokok individu yang diharapkan dapat diperoleh dari suatu pekerjaan seperti adanya gaji yang layak, kondisi kerja yang sesuai dan memadai, rasa keamanan kerja dan adanya tunjangan tambahan, hubungan antar pribadi dan lain sebagainya. Faktor higiene dapat menghilangkan ketidaksenangan dan ketidakseimbangan, sedangkan faktor motivator dapat meningkatkan motivasi kerja mereka, sehingga akan berdampak pada kinerja seseorang karyawan.

Menurut Suprpto (2022), teori ini menekankan bahwa faktor-faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik terkait dengan ketidakpuasan kerja. Ketika orang-orang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung mengutip faktor intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan ketika mereka merasa tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik yang berasal dari tempat kerja.

2.1.2 Work-life Balance

Work-life balance adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana seseorang mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaannya dan kehidupan pribadi atau keluarganya. Pheng & Chua dalam Kholifah (2022), *work – life balance* dalam arti luas didefinisikan sebagai pencapaian harapan terkait peran yang dinegosiasikan dan dibagi antara individu dan mitra terkaitnya dalam pekerjaan dan keluarga. Sedangkan menurut Yusnita & Nurlinawaty (2022), ketika seseorang terlibat



secara seimbang dan merasa puas dengan pekerjaannya, itu adalah karyawan yang merasa mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Raja & Kanagara (2020), juga berpendapat bahwa keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi dapat didefinisikan sebagai keseimbangan antara waktu dan tanggung jawab karyawan antara kehidupan kerja dan non-kerja.

Menurut Meli (2021), *work – life balance* merupakan suatu konsep keseimbangan yang mengaitkan tekad atau pun karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual. Sedangkan menurut Greenhouse dalam Shakila (2022), *work-life balance* diartikan sebagai situasi di mana seseorang individu mengalami keseimbangan keterikatan dan kepuasan dalam perannya sebagai karyawan dan dalam keluarga. Pendapat diatas menyatakan bahwa Work-life balance adalah kondisi atau situasi ketika seseorang sedang mengalami keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan akan tetapi berbeda dengan pendapat Bloomburry dalam Sarikit (2017) berpendapat bahwa Work-life balance adalah tentang bagaimana kendali seseorang dalam kehidupan keluarga dan pekerjaan, kemampuan menyeimbangkan antara tanggung jawab kerja dan di luar pekerjaan, menemukan keseimbangan antara kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain, baik di tempat kerja maupun di rumah.

Pendapat Bloomburry di atas mempunyai makna yang sama dengan pendapat Aruldoss (2021) yang menyatakan work-life balance dapat didefinisikan sebagai jumlah waktu yang diberikan kepada seorang karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pribadi dan keluarganya dengan tuntutan emosional, perilaku, dan waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan. Perusahaan harus menyadari betapa pentingnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk produktivitas, kinerja karyawan, dan kualitas hidup.

Menurut Mendis et al, dalam Sarmijan dkk (2022), work life balance adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyesuaikan pola kerja dari karyawan agar dapat menjalankan urusan tanggung jawab mereka di rumah dengan di perusahaan agar dapat berjalan seimbang, Menurut me & Hartog dalam Arditya Afrizal (2022) work-life balance artinya karyawan bisa menggunakan waktu kerjanya secara fleksibel antara



pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, hobi, pendidikan dan lain sebagainya untuk mencapai keseimbangan dan tidak terlalu fokus terhadap pekerjaannya

Jadi, *Work-life balance* adalah suatu keadaan di mana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya. Kondisi tersebut membantu agar tidak terjadi konflik antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Sederhananya, ini adalah suatu kondisi di mana seorang pekerja bisa mengatur waktu dan energi yang seimbang antara pekerjaan, kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan berkeluarga.

1. Faktor – Faktor *Work – Life Balance*

Work – life balance merupakan konsep yang semakin penting dalam dunia kerja modern. Keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi menjadi faktor kunci dalam mencapai kepuasan hidup, produktivitas, dan kesejahteraan individu, adapun faktor-faktor dari *work – life balance* dari Schabracq, et. al. (2002), adalah sebagai berikut.

a. Karakteristik kepribadian

Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Individu yang sedari kecil sudah memiliki kehidupan yang baik, cenderung memiliki *work-life balance* dengan mudah.

b. Karakteristik keluarga

Hal ini menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.

c. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik ini meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik. Hal ini berlaku baik untuk konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

d. Sikap



Maksud dari hal ini adalah bagaimana setiap individu melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

Sedangkan menurut Poulouse dalam Sarmijan, dkk (2022) faktor yang mempengaruhi *work-life balance* terbagi menjadi empat, yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan sosial, dan faktor-faktor lainnya. Keempat faktor tersebut terdiri dari berikut.

a. Individu

1) Kepribadian.

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu bereaksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), agreeableness atau keeramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran/sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman. Ekstrasversi, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan terhadap pengalaman berkorelasi negatif dengan *work-family conflict*, sedangkan neurotisme berkorelasi positif dengan *work-family conflict*.

2) *Psychological well-being*.

Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work-life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi pula.

3) Kecerdasan Emosi.

Kecerdasan emosi adalah kemampuan adaptif seseorang dalam mengenali emosi, mengekspresikan



emosi, meregulasi emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosi berkorelasi positif dengan work-life balance. Individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki work-life balance yang tinggi pula.

b. Organisasi

1) Pekerjaan.

Susunan pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mencapai kehidupan kerja dan non-kerja yang berjalan beriringan. Dengan kata lain, susunan pekerjaan yang fleksibel dapat meminimalisir konflik antara kehidupan kerja dan non-kerja serta meningkatkan work-life balance karyawan.

2) *Work-life balance policies.*

Kebijakan-kebijakan dan program-program perusahaan dapat membantu karyawan untuk mencapai work-life balance. Kebijakan-kebijakan yang dimaksud adalah fleksibilitas pekerjaan karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas pengasuhan anak.

3) Dukungan.

Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja berhubungan positif dengan work-life balance. Semakin tinggi dukungan yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula work-life balance karyawan tersebut.

4) Stres Kerja.

Stres kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap pekerjaan yang dianggapnya sebagai ancaman serta ketidaknyamanan individu di lingkungan kerjanya. Stres kerja berhubungan dengan kesehatan, work-life conflict, serta work-life balance seseorang. Stres kerja dapat menyebabkan tidak tercapainya work-life balance.

5) Teknologi.



Teknologi dapat menyebabkan tercapainya work-life balance maupun tidak tercapainya work-life balance. Teknologi memfasilitasi kemudahan akses terhadap pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja kapan saja dan di mana saja. Hal ini dapat berdampak positif maupun negatif terhadap tercapainya work-life balance.

6) Peran.

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki andil yang besar dalam munculnya work-life conflict. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya work-life balance.

c. Lingkungan sosial

1) Anak.

Jumlah anak dan tanggung jawab terhadap pengasuhan anak berhubungan dengan work-life balance. Jumlah anak yang lebih banyak memicu timbulnya stres dan terjadinya konflik antara kehidupan rumah tangga dan karir.

2) Dukungan Keluarga.

Dukungan keluarga berhubungan dengan work-life balance. Dukungan emosional dan instrumental yang diterima seseorang dari keluarga dapat membantu tercapainya work-life balance. Pekerjaan pasangan, pertengkaran dalam rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan work-life balance.

d. Faktor lainnya

Faktor-faktor lain seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, status parental, pengalaman, employee level, tipe pekerjaan, pendapatan, serta tipe keluarga juga mempengaruhi *worklife balance*.

2. Indikator work-life balance



Untuk mengukur *Work-Life Balance* ada beberapa indikator menurut McDonald dan Bradley dalam Shafa (2022) adalah sebagai berikut.

- a. *Time balance* (keseimbangan waktu), adalah istilah yang mengacu pada berapa banyak waktu yang dapat diberikan oleh seseorang untuk hal-hal di luar pekerjaannya dan untuk pekerjaan mereka. Keseimbangan waktu menyangkut berapa besar jumlah waktu yang diberikan antara waktu untuk bekerja dan waktu untuk kegiatan diluar pekerjaan. Keseimbangan waktu adalah cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menyeimbangkan waktu karyawan untuk kegiatan belajar atau bekerja, bersenang-senang atau bersantai, dan beristirahat secara efektif. Jika seorang karyawan dapat menyeimbangkan waktu, maka diharapkan hasilnya adalah meningkatnya konsentrasi karyawan, manajemen waktu karyawan akan semakin baik, dan produktivitas akan meningkat dan tingkat stress akan berkurang
- b. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada tingkat keterlibatan mental dan fisik seseorang dalam pekerjaannya dan hal-hal lain di luar pekerjaannya. Tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau diluar pekerjaan. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran Tingkat work-life balance karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas di setiap kegiatan karyawan. Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik maupun emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial.
- c. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). merujuk pada jumlah tingkat kepuasan seseorang terhadap apa yang mereka lakukan di luar pekerjaannya dan di tempat kerjanya. Keseimbangan kepuasan dapat diraih Ketika karyawan dapat menganggap apa yang selama ini dilakukan baik itu dalam pekerjaan ataupun diluar pekerjaan dan kebutuhan diluar



pekerjaan. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

Sedangkan menurut Fisher, Bulger, dan Smith dalam penelitian Borgia, dkk (2022), indikator pengukuran *Work-life Balance* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Work Interference with Personal Life* (WIPL): Dimensi ini mengukur tingkat suatu pekerjaan yang memiliki potensi mengganggu urusan setiap individu. WIPL adalah sebuah konsep yang menggambarkan situasi di mana tuntutan dan tekanan pekerjaan secara signifikan mengganggu kehidupan pribadi seseorang, seperti waktu kerja berlebihan, tekanan kerja cukup tinggi, juga kurangnya waktu untuk diri sendiri dan keluarga.

- 1) Waktu kerja berlebihan/lembur

Menurut Kurnia (2022) Jam kerja lembur adalah jam kerja yang melebihi 7 jam sehari untuk 6 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau 8 jam sehari untuk 5 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan atau pada hari libur resmi yang diterapkan pemerintah.

- 2) Tekanan kerja cukup tinggi

Menurut M.Tahir (2019) adalah suatu kondisi dimana seseorang mengalami tekanan fisik, emosional, atau mental yang disebabkan oleh:

- a) tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas
- b) tidak sesuai kemampuan individu.

- 3) Kurangnya waktu diri sendiri dan keluarga

Menurut Sutardi (2017) adalah suatu kondisi di mana seseorang merasa tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan aktivitas yang penting bagi kesejahteraan pribadi dan hubungan dengan orang terdekat.

- b. *Personal Life Interference with Work* (PLIW): Dimensi ini mengukur Tingkat kehidupan setiap pribadi yang mampu



mengganggu urusan pekerjaan. PLIW adalah kondisi di mana tuntutan dan masalah dalam kehidupan pribadi seseorang secara signifikan mengganggu kinerja dan produktivitas mereka di tempat kerja seperti absensi cukup sering, produktivitas menurun, kurangnya fokus dan kelelahan.

1) Absensi

adalah catatan kehadiran atau ketidakhadiran seseorang pada suatu kegiatan atau tempat tertentu dalam waktu yang telah ditentukan.

2) Produktifitas menurun

adalah kondisi di mana seseorang atau suatu kelompok tidak lagi menghasilkan output atau hasil kerja sebanyak atau sebaik yang diharapkan seperti:

- a) meningkatkan kesalahan tugas
- b) menunda pekerjaan

3) Kurangnya fokus

adalah kondisi di mana seseorang mengalami kesulitan untuk memusatkan perhatian pada satu hal dalam jangka waktu tertentu sehingga dapat menyebabkan:

- a) Sulit berkonsentrasi
- b) Kelelahan secara mental

c. *Personal Life Enhancement with Work* (PLEW): Dimensi ini menilai kenaikan tingkat kinerja pekerjaan dengan menaikkan kualitas kehidupan individu. PLEW adalah konsep yang menggambarkan situasi di mana kehidupan pribadi dapat memberikan kontribusi positif bagi pekerjaan seseorang seperti, meningkatnya motivasi, emosi terjaga, menambah perspektif baru, dan kemampuan interpersonal meningkat.

1) Meningkatnya motivasi

Menurut Ifni Oktaviani (2017) Meningkatnya motivasi adalah kondisi di mana seseorang mengalami peningkatan dorongan atau semangat untuk melakukan sesuatu, Ini bisa diartikan sebagai peningkatan keinginan untuk mencapai tujuan.

2) Emosi terjaga



Emosi yang terjaga adalah kondisi di mana seseorang mampu mengelola dan mengekspresikan emosi mereka dengan cara yang sehat dan konstruktif. Ini berarti seseorang dapat mengenali dan mengendalikan emosi dengan baik.

3) Perspektif baru

Menurut Kartika (2016) Perspektif baru adalah cara pandang atau sudut pandang yang berbeda terhadap suatu hal, situasi, atau masalah. Ini seperti melihat sesuatu dari sudut yang berbeda, sehingga kita mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam. Perspektif baru bisa muncul karena berbagai hal, seperti:

- a) pengalaman baru
- b) cara berpikir yang berbeda.

4) Kemampuan interpersonal

Kemampuan interpersonal adalah sekumpulan keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain. Ini mencakup berbagai kemampuan, mulai dari mendengarkan secara aktif hingga membangun hubungan yang kuat.

- d. *Work Enhancement with Personal Life* (WEPL): Dimensi ini mengevaluasi sejauh mana urusan kualitas setiap manusia dapat ditingkatkan dengan adanya pekerjaan. WEPL adalah konsep yang kurang umum digunakan dibandingkan dengan istilah yang berlawanan, yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL). Namun, konsep ini menyiratkan bahwa pekerjaan seseorang dapat memberikan kontribusi positif terhadap kehidupan pribadi seperti, kualitas hidup meningkat, perkembangan pribadi, jaringan sosial meningkat, dan Kesehatan menjadi lebih baik.

1) Kualitas hidup

Menurut Yati Afriyanti (2010) kualitas hidup adalah seberapa puas dan bahagia seseorang dengan hidupnya secara keseluruhan. Ini mencakup berbagai aspek kehidupan, mulai dari:

- a) kesehatan fisik dan mental



- b) hubungan sosial
- c) pemenuhan kebutuhan dasar.

2) Perkembangan pribadi

Perkembangan pribadi adalah proses kontinu di mana seseorang berusaha untuk mengembangkan diri menjadi versi terbaik dari dirinya sendiri. Proses ini melibatkan berbagai aspek kehidupan, mulai dari:

- a) Keterampilan
- b) Pengetahuan
- c) sikap dan perilaku.

3) Jaringan sosial

Menurut Yuhfi Fahrimal (2020) Jaringan sosial adalah sekumpulan individu yang terhubung satu sama lain melalui hubungan sosial, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan ini bisa terbentuk karena berbagai faktor, seperti:

- a) hubungan keluarga
- b) pertemanan
- c) rekan kerja

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka peneliti mengambil indikator yang tepat untuk mendukung penelitian ini agar lancar. Adapun indikator yang peneliti ambil dan mendekati pembahasan penelitian ini adalah indikator menurut Fisher, Bulger dan Smith (dalam Borgia, dkk, 2022).

3. Manfaat Work-life balance

Berikut beberapa manfaat dari menerapkan work life balance bagi karyawan:

a. Kerja semakin produktif

Dengan adanya keseimbangan, dapat memanfaatkan waktu bekerja agar lebih produktif. Semakin lama bekerja, konsentrasi juga akan menurun sehingga mengakibatkan penurunan produktivitas kerja juga. Dengan pola kerja dan aktivitas yang



baik, maka penggunaan energi akan semakin efektif sesuai dengan kebutuhan.

b. Semakin Bahagia

Waktu bekerja akan berpengaruh sesuai dengan target atau tujuan yang akan dicapai. Sehingga dapat mengatur waktu bekerja dengan baik, tentunya hasil yang akan tercapai sesuai yang diinginkan serta berdampak pada kebahagiaan diri sendiri setelah semua pekerjaan selesai. Rasa puas pada diri sendiri akan memberikan dampak positif bagi tubuh.

c. Kreativitas akan meningkat

Kreativitas akan meningkat ketika mempunyai hidup yang seimbang, ide-ide kreatif akan bermunculan karena tidak terpaku pada pekerjaan secara terus-menerus.

d. Hubungan menjadi lebih baik

Apabila telah mempunyai work life balance, maka hubungan dengan orang-orang sekitar akan lebih baik, tidak ada seorang pun yang berhasil tanpa adanya dukungan orang lain, Orang tua, rekan kerja, atasan, pasangan, teman, semuanya merupakan faktor penopang kesuksesan. Oleh karena itu, melakukan yang terbaik dalam menciptakan keseimbangan dalam semua aspek kehidupan.

Dengan memiliki *work-life balance*, seseorang dapat menjadi lebih produktif yang akan meningkatkan kinerja dan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Tristiana (2023) yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa *work-life balance* sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan adapun hasil penelitian yang sama pada penelitian Saputra (2024), yang menyatakan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, ia juga menjadi lebih kreatif karena memiliki waktu, energi, atau modal lebih untuk melakukan hal yang ia senangi. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki work-life balance yang baik, kinerjanya cenderung merosot dan bisa merusak bidang kehidupan lainnya.



2.1.3 Kompensasi

Kompensasi menurut Dessler (dalam Sari, 2020), adalah semua pendapatan atau benefit berupa tunai dan nontunai untuk seorang karyawan, atas jasa yang telah diberikan, kompensasi ini termasuk gaji, upah, tunjangan, bonus, dan insentif. Kompensasi adalah semua yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Kompensasi ini dapat berupa uang, barang, jasa, atau kombinasi dari ketiganya (Ghalib, 2010). Menurut Kasmir dalam Arifin, dkk (2023), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun yang bersifat nonkeuangan, artinya adalah perusahaan akan memberikan balas jasa kepada seluruh karyawan yang terlibat didalamnya, sejalan dengan Menurut Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan Menurut Akbar, (2021) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kekaryawanan.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, dikarenakan kompensasi merupakan suatu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja Sutrisno (2016), Menurut Aritonang (2005) Manajemen sumber daya manusia memasukkan kompensasi sebagai salah satu komponennya. Kompensasi bisa bermacam-macam bentuknya dan merupakan salah satu bentuk penghargaan terhadap karyawan apabila mereka melaksanakan tugasnya dengan baik, menurut Henifah dalam Febi Febriyanti (2024) Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Notoadmojo dalam Anggraini (2024), kompensasi adalah yang diterima oleh karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, dimana perusahaan dalam menentukan upah tidak melihat dari jenis kelamin



namun kualifikasi , jadi berdasarkan pendapat para ahli kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi tanpa melihat jenis kelamin tapi dengan kualifikasi dari karyawan.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Menurut Notoatmodjo dalam Feby Febriyanti (2024) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain:

- a. Produktivitas, perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
- b. Kemampuan Untuk Membayar
Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (*ability to pay*).
- c. Kesiediaan Untuk Membayar
Kesiediaan untuk membayar akan (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.
- d. Permintaan Tenaga Kerja
Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.
- e. Organisasi Karyawan
Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.
- f. Berbagai Peraturan dan Perundang Undangan
Dengan semakin baik system pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundang-undangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

Sedangkan menurut Hartatik (2014), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi adalah:

- a. Faktor pemerintah



Dalam hal ini peraturan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku dan sebagainya sehingga hal ini sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

- b. Kesepakatan bersama antara Perusahaan dan karyawan
Kebijakan untuk menentukan besarnya kompensasi dapat juga dipengaruhi pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya gaji atau upah yang diberikan perusahaan pada karyawan. Hal ini disebabkan oleh Perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian di bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan, sehingga kondisi ini berkaitan langsung dengan besarnya gaji yang diberikan.
- c. Standar biaya hidup karyawan, Dalam hal ini, kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar biaya hidup minimal karyawan. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi secara layak. Karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan dasar dengan baik akan memiliki rasa aman dan dengan sendirinya termotivasi untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
- d. Ukuran perbandingan upah, Kebijakan untuk menentukan kompensasi dapat dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, Tingkat pendidikan karyawan dan masa kerja karyawan di perusahaan.
- e. Permintaan dan persediaan, Dalam hal ini, untuk dapat menentukan tingkat kompensasi karyawan dapat mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan yang ada, maksudnya kondisi pasar perlu dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan Tingkat upah karyawan.
- f. Kemampuan membayar, Pada kondisi ini, untuk dapat menentukan kebijakan kompensasi karyawan didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membayar upah karyawan. Maksudnya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan dan kondisi keuangan perusahaan.



2. Macam-macam kompensasi

Menurut Darsono dan Siswandoko dalam Mardiani (2021), kompensasi terbagi dalam beberapa bentuk, sebagai berikut.

- a. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari gaji, upah dan bonus.
 - 1) Gaji, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan.
 - 2) Upah, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan.
 - 3) Bonus, adalah insentif kinerja individual dalam bentuk pembayaran khusus di atas gaji pekerja.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) terdiri atas tunjangan-tunjangan, asuransi, fasilitas, uang cuti liburan dan sebagainya.
 - 1) Tunjangan-tunjangan, adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan dan uang pensiun.
 - 2) Fasilitas, adalah sarana pendukung dalam aktifitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.
- c. Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*), yaitu bentuk kompensasi yang merupakan imbalan kepuasan yang diterima oleh pekerja atas pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologis perusahaan

Sedangkan dalam teori Sutrisno dalam Sarmijan, dkk (2022) menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua yaitu kegunaan, dan relevansinya dalam jangka panjang.

- a. Kompensasi langsung (financial) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yang berupa gaji,



tunjangan, dan insentif, gaji adalah balas jasa yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan secara periodik, tunjangan adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan, dan insentif adalah kompensasi yang diberikan oleh karyawan tertentu karena prestasinya.

- b. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, dimana kompensasi tersebut diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan seperti benefit dan service.

3. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Tristiana (2021) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

- a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas. Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi. Organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.
- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada. Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.
- c. Adanya keadilan administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan peningkatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.



- d. Perubahan sikap dan perilaku. Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan.
- e. Efisiensi biaya. Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.
- f. Administrasi legalitas. Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

4. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora dalam Saina, dkk (2016) indikator kompensasi terdiri dari.

- a. Gaji, Gaji imbalan yang diterima karyawan sebagai ganti hasil usaha yang mereka lakukan terhadap perusahaan, yang bersifat tetap, setiap bulan.
- b. Insentif, yaitu berupa bonus dari revenue perusahaan, ataupun bonus target karyawan dan lain-lain.
- c. Tunjangan, yakni berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan pendidikan
- d. Fasilitas, berupa perlengkapan kerja, kondisi ruangan kerja, kendaraan, dan fasilitas lainnya.

Sedangkan Menurut Hasibuan dalam Samijan (2022) ada beberapa indikator dari kompensasi yaitu:

- a. Gaji

Gaji adalah pembayaran periodik yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu, biasanya bulanan. Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi langsung yang paling umum diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, Adapun yang mempengaruhi gaji karyawan adalah:



- 1) Jabatan
- 2) Pengalaman
- 3) Jenjang Pendidikan
- 4) Keterampilan
- 5) Prestasi kerja.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan penghasilan (uang, barang, dan sebagainya) yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk meningkatkan gairah kerja. Istilah lain dari insentif adalah uang perangsang. Pemberian insentif bagi karyawan dilakukan suatu perusahaan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja dan produktivitas yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

c. Bonus

Bonus adalah pembayaran tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya di luar gaji dan tunjangan pokok. Bonus biasanya diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian kinerja yang luar biasa, pencapaian target tertentu, atau kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Beberapa factor yang dapat mempengaruhi bonus:

- 1) Penjualan
- 2) Produksi
- 3) Kompetensi
- 4) Kolaborasi
- 5) Layanan

d. Upah

Upah adalah pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasa mereka dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas. Upah biasanya dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja, jumlah unit produk yang dihasilkan, atau kombinasi keduanya.

e. Premi



Premi adalah pembayaran periodik yang dilakukan oleh tertanggung kepada perusahaan asuransi sebagai imbalan atas perlindungan yang diberikan oleh perusahaan asuransi. Besaran premi yang dibayarkan oleh tertanggung tergantung pada beberapa faktor, seperti jenis asuransi, usia tertanggung, nilai pertanggungan, dan tingkat risiko yang ditanggung oleh perusahaan asuransi.

f. Tunjangan

Tunjangan adalah tambahan penghasilan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan di luar gaji pokok. Tunjangan ini biasanya diberikan untuk tujuan tertentu dan dapat berupa uang tunai atau fasilitas lainnya, beberapa jenis tunjangan:

- 1) Kesehatan
- 2) Transportasi
- 3) Pendidikan

g. Asuransi

Asuransi adalah pembayaran yang diberikan oleh perusahaan asuransi kepada tertanggung sebagai bentuk ganti rugi atas kerugian yang diderita akibat peristiwa yang dipertanggungkan. Kompensasi asuransi dapat berupa pembayaran uang tunai, perbaikan barang yang rusak, atau layanan lainnya yang sesuai dengan polis asuransi. Beberapa jenis asuransi ketenagakerjaan:

- 1) Jaminan kecelakaan kerja
- 2) Jaminan hari tua
- 3) Jaminan pensiun
- 4) Jaminan kematian
- 5) Jaminan pemeliharaan kesehatan

Kompensasi yang adil dan memadai dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan produktivitas mereka. Karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai dan dibayar dengan baik cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen



untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dapat berdampak pada kinerja seorang karyawan dan hal ini sejalan dengan penelitian Abu sari (2023) yang hasilnya bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, adapun hasil yang sama pada penelitian Ischevell (2019) yang menyatakan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dikarenakan kompensasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan dalam segi materi sehingga karyawan menjadi puas dan akan meningkatkan kinerja.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Handoko dalam Herlambang (2019), sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana pekerjaan karyawan diamati. Kepuasan kerja menunjukkan bagaimana seseorang melihat pekerjaannya. Menurut Azizah (2023) Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan dan suasana lingkungan kerja, sedangkan menurut Afandi dalam Bahua, dkk (2022) Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Gilmer dalam Nevityanda (2024), berpendapat bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan seorang karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya baik perasaan senang atau tidak senang, dan evaluasi bagaimana karyawan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan sekaligus upah yang diberikan, sedangkan menurut Kurniawan (2018), kepuasan kerja merupakan titik penting pada diri karyawan yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Perasaan tersebut nantinya akan tercermin pada perilaku mereka di dalam lingkungan kerjaupun di luar lingkungan kerja.

Menurut Robbins (2018), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap seseorang yang bekerja sebagai perbedaan antara hadiah yang diterima dan hadiah yang dipercaya oleh pekerja yang



seharusnya diterima, ini bermakna sama dengan pendapat Asad dalam Al Hafizh (2022), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kesan perspektif atau sentiment individu terhadap pekerjaannya dan semua yang dihadapi dalam di tempat kerja setelah mengalami perubahan antara apa yang merupakan kebutuhan tunggal dan perhitungan yang ada di lingkungan kerja.

Dalam hal ini ditunjukkan dalam sikap positif karyawan terhadap apa pun yang mereka hadapi di tempat kerja mereka manajemen dan departemen personalia harus selalu memantau tingkat kepuasan karyawan karena kepuasan karyawan dapat memengaruhi semangat kerja, absensi, perputaran tenaga kerja, keluhan, dan masalah personalia penting lainnya menurut Ardita (2022). Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Alianto, 2023).

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Alia, 2023). Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu.

Steve M. Jex (2002), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat kepositifan seorang pekerja terhadap pekerjaannya dan lingkungannya. Namun, kepuasan kerja hanya terkait dengan bagaimana seorang pekerja melihat pekerjaannya. Aspek kognitif kepuasan kerja terdiri dari



keyakinan karyawan tentang pekerjaan mereka dan kondisi kerja mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.

Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya, Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki perasaan yang positif, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung memiliki perasaan yang negative. Hampir sama dengan definisi Hasibuan dalam Raymond, dkk (2024). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

1. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2014) yaitu sebagai berikut.

a. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

c. Pencapaian nilai (*value attainment*)



Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (*equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. Komponen genetik (*genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2. Karakteristik kepuasan kerja

Menurut Smith, Kendall & Hulin (1969) dalam Borgia (2022), ada lima karakteristik penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan

Sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.

b. Upah atau gaji

Yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji.

c. Penyelia atau pengawasan kerja

Yaitu kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan.

d. Kesempatan promosi

Yaitu keadaan kesempatan untuk maju.

e. Rekan kerja

Yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten

3. Manfaat Kepuasan kerja

Menurut Nitisemito (2019), suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja:

a. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan, pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat



karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

- b. Kerusakan akan dapat dikurangi, kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.
- c. Absensi dapat diperkecil, kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.
- d. Perpindahan karyawan dapat diperkecil, perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
- e. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan, produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi

4. Indikator kepuasan kerja

Menurut Robbins (2018), ada beberapa indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut.

- a. Kesempatan pengembangan karir: adalah peluang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk tumbuh dan berkembang dalam kariernya. Ini bisa berupa kesempatan untuk meningkatkan keterampilan, mengambil tanggung jawab yang lebih besar, atau naik ke posisi yang lebih tinggi. Beberapa jenis kesempatan pengembangan karir yang disediakan Perusahaan:
 - 1) Program pelatihan dan pengembangan
 - 2) Promosi jabatan
 - 3) Rotasi jabatan
 - 4) Delegasi tugas
 - 5) Dukungan atasan/mentoring
- b. Pengakuan dan apresiasi: adalah tindakan menghargai, mengakui, dan memberikan nilai positif terhadap sesuatu atau seseorang. Ini bisa berupa pengakuan atas usaha, prestasi, kualitas, atau keberhasilan. Apresiasi bisa ditunjukkan dalam



berbagai bentuk, baik secara verbal maupun non-verbal. Beberapa pengakuan dan apresiasi dalam tempat kerja:

- 1) Program penghargaan formal
 - 2) Umpan balik yang positif
 - 3) Perayaan keberhasilan
 - 4) Pengakuan publik
- c. Kondisi kerja yang mendukung: Karyawan berbicara tentang lingkungan kerja mereka untuk membuatnya nyaman dan mudah melakukan pekerjaan.
- 1) tata letak
 - 2) kebersihan
 - 3) fasilitas
 - 4) peralatan
 - 5) tingkat keamanan.
- d. Kolega yang sportif: adalah individu-individu yang bekerja sama dalam suatu organisasi atau proyek yang sama. Mereka adalah sesama karyawan yang berbagi tujuan bersama, saling berinteraksi, dan berkolaborasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Beberapa yang mempengaruhi rekan kerja:
- 1) Keterbukaan
 - 2) Interaksi
 - 3) Mendengar aktif
 - 4) konflik
- e. Gaji dan Upah, karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan.



Sedangkan menurut Rivai dalam secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku,

locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagaikontrol terhadap pekerjaan.
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif.
- f. Rekan kerja
- g. Kondisi pekerjaan

2.1.5 Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara dalam Azizah (2023), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Lalu Hasibuan dalam Saputra (2024), menambahkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja didefinisikan sebagai pemenuhan tugas atau keterampilan terkait pekerjaan oleh seorang karyawan (Hamid & Hassan dalam Alia, 2024). Kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan beberapa indikator seperti kualitas kerja karyawan, kuantitas atau pencapaian target yang telah ditentukan, penyelesaian tugas yang telah ditentukan, tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diberikan, dan bagaimana karyawan memelihara dirinya sendiri (Bernardin dan Russel dalam Alianto, 2023).

Setiawan dan Khurosani (2018), menyatakan bahwa "kinerja" berasal dari kata "prestasi kerja" atau "prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang". Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya disebut "kinerja yang diberikan kepadanya". Sedangkan Ariyanto (2020) Kinerja adalah pelaksanaan perencanaan



yang dibuat dan ditunjukkan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Kinerja kerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan ketika mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja mereka. Kinerja kerja yang baik sangat penting bagi karyawan dan organisasi mereka. Menurut Yunianto, dkk (2017), kinerja sesungguhnya didefinisikan sebagai efektivitas operasional suatu organisasi, baik bagian organisasi maupun bagian karyawannya, berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, dan perilaku manusia dalam memainkan peran mereka dalam organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan untuk mencapai tindakan dan hasil yang diinginkan. karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar Perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Menurut Davis dalam Pengestu, dkk (2022), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan yaitu:

a. Faktor kemampuan

Kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi



Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sedangkan menurut Amstrong dan Baron (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

- a. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Maka dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan.

2. Indikator pengukuran kinerja karyawan

Berikut adalah penjelasannya, Menurut Bernardin dan Russel dalam Kusni, dkk (2022) menyebutkan bahwa terdapat enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.



- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Cost Effectiveness*, merupakan Tingkat sejauh sekunder dilakukan studi pustaka dengan mencari mana penggunaan sumber daya organisasi landasan teori yang relevan terhadap penelitian (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- d. *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

Sedangkan Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan dalam Kanti (2018) adalah sebagai berikut.

- a. Prestasi, penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan
- b. Kedisiplinan, penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai intruksi yang diberikan kepadanya.
- c. Kreatifitas, penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna
- d. Bekerja sama, penilaian kesediaan karyawan berparti-sipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
- e. Kecakapan, penilaian dalam menyatukan dan melam-macam elraskan bermacam elemen yang terlibat dalam Menyusun kebijaksanaan dalam situasi manajemen.
- f. Tanggung jawab, penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekn hasil



kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku pekerjaanya.

Menurut Suryadi Prawirosentono dalam Wiyarta (2023), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a. Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan. Menurut Irma Irawati (2017) ada beberapa indikator dalam mengukur efektifitas kinerja karyawan:
 - 1) Hasil pekerjaan
 - 2) Pelayanan
 - 3) Kompetensi
 - 4) Komparatif
- b. Tanggung jawab merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang. Beberapa jenis tanggung jawab dalam bekerja menurut Variza (2022):
 - 1) Tanggung jawab individual
 - 2) Tanggung jawab tim
 - 3) Tanggung jawab departement
 - 4) Tanggung jawab organisasi/perusahaan
- c. Disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku.
- d. Inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik.

2.1.6 Generasi Z

Generasi Z adalah Generasi muda yang tidak bisa lepas dari teknologi. Generasi Z berasal dari Generasi yang ada dari tahun 1997 hingga 2015 dan telah belajar banyak tentang teknologi sejak awal. Oleh karena itu, mereka adalah Generasi yang harus bersama dengan teknologi dan tidak bisa lepas darinya. Generasi Z dapat dibantu untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan situasi baru karena mereka terbuka, fleksibel, dan berorientasi masa depan. Mereka juga dapat lebih mudah menerima perbedaan dan menyelesaikan konflik.



Kepribadian yang berorientasi masa depan juga dapat mendorong Generasi Z untuk lebih bersemangat dan termotivasi untuk mencapai tujuan mereka (Putri, 2024).

Kupperschmidt (2000), mengatakan generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompok berdasarkan pada tahun lahir, usia, lokasi, dan peristiwa dalam kehidupan kelompok individu yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan. Dalam teori generasi (*generation theory*), Codrington et. al. (2004), mengemukakan generasi manusia dibedakan menjadi 5 berdasarkan tahun kelahirannya, yaitu: generasi baby boomer lahir 1946-1964, generasi X lahir 1965-1980, generasi Y lahir 1981-1994, sering disebut generasi millennial, generasi Z lahir 1995-2010 disebut juga iGeneration, generasi iNet, generasi internet dan generasi alpha lahir 2011-2025. Kelima generasi tersebut memiliki perbedaan pertumbuhan kembangan kepribadian.

Penelitian Stillman (2017) mengemukakan generasi Z adalah generasi kerja terbaru, lahir antara tahun 1995 sampai 2012, disebut juga generasi net atau generasi internet. Berdasarkan penelitian tersebut, generasi Z ini berbeda dengan generasi Y atau milenial. Pada bukunya Stillman (2017) *How the Next Generation Is Transforming the Workplace* dijelaskan perbedaannya, salah satu perbedaan gen Y dan gen Z adalah generasi Z menguasai teknologi dengan lebih maju, pikiran lebih terbuka dan tidak terlalu peduli dengan norma. Menurut Noordiono (2016), generasi Z adalah generasi yang sedini mungkin telah mengenal teknologi dan internet, generasi yang haus akan teknologi. Teknologi yang baru merupakan air segar yang harus segera diteguk agar bisa merasakan manfaatnya. Generasi Z atau yang lebih dikenal sebagai generasi digital tumbuh dan berkembang dengan ketergantungan terhadap teknologi dan berbagai macam alat teknologi.

Putra (2016), menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan dalam karakteristik generasi Z dengan generasi lainnya, salah satu faktor utama yang membedakan adalah penguasaan informasi dan teknologi. Generasi Z dan teknologi adalah hal-hal yang telah menjadi bagian dari kehidupan, karena generasi Z dilahirkan di mana akses ke informasi, khususnya internet telah menjadi budaya global, sehingga mempengaruhi



nilai-nilai, pandangan, dan tujuan hidup. Munculnya generasi Z juga menimbulkan tantangan baru bagi praktik manajemen dalam organisasi, terutama untuk praktik manajemen sumber daya manusia.

Jadi Generasi z sangat mudah beradaptasi dan juga mudah dalam menguasai teknologi-teknologi. Berikut ini beberapa karakteristik Generasi Z menurut Jean M. Twenge (2017):

1. Teknologi

Generasi Z adalah Generasi yang tumbuh dalam era teknologi digital yang sangat canggih. Mereka terbiasa dengan perangkat teknologi seperti smartphone, tablet, dan komputer dari usia yang sangat muda. Mereka memiliki tingkat keterampilan teknologi yang tinggi dan mengandalkan internet untuk informasi, hiburan, dan interaksi sosial.

2. Multitasking

Generasi Z cenderung mahir dalam melakukan multitasking karena mereka terbiasa dengan penggunaan berbagai perangkat dan platform media sosial secara bersamaan. Mereka dapat dengan cepat beralih dari satu tugas ke tugas lainnya dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan banyak hal dalam waktu yang relatif singkat.

3. Kreativitas

Meskipun terhubung secara digital, Generasi Z sering menunjukkan ketertarikan yang besar pada kreativitas dan ekspresi diri. Mereka aktif dalam membuat konten di media sosial seperti video, gambar, dan tulisan. Mereka juga cenderung memilih pekerjaan atau karier yang memungkinkan mereka untuk mengekspresikan kreativitas mereka.

4. Nilai Keanekaragaman dan Inklusivitas

Generasi Z secara umum cenderung menerima dan menghargai keanekaragaman dalam segala bentuknya, termasuk keberagaman ras, gender, orientasi seksual, dan latar belakang budaya. Mereka memperjuangkan kesetaraan hak dan inklusivitas sosial, dan mereka lebih terbuka terhadap perbedaan dibandingkan dengan Generasi sebelumnya.



5. Kewirausahaan

Banyak anggota Generasi Z memiliki minat yang tinggi dalam berwirausaha. Mereka tertarik untuk menciptakan bisnis mereka sendiri dan menggabungkan kreativitas mereka dengan teknologi untuk menciptakan produk dan layanan yang inovatif.

2.2 Penelitian terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1	Ingsih, et. al. (2022)	<i>Work-life Balance and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees</i>	Work-life balance (X1) Compensation(X2) Job performance(Y) Job satisfaction(Z)	<i>compensation and work-life balance positively correlated with employee performance. The results also confirmed the role of the intervening variable, job satisfaction, in the relationship between work-life balance and compensation on employee performance</i>
2	Kanti (2018)	Pengaruh <i>work-life balance</i> dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di pasuruan melalui kepuasan kerja	Work-life balance (X1) Kompensasi (X2) Kinerja (Y) Kepuasan kerja(Z)	Kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga dengan keseimbangan kehidupan kerja yang juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, serta keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan.



3	Alianto dan Anindita (2023)	Pengaruh kompensasi dan Work-life balance terhadap stress kerja dimediasi kepuasan kerja	Kompensasi (X1) Work-life balance(X2) Stress kerja(Y) Kepuasan kerja (Z)	Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja. Kemudian kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja, work life balance tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan work life balance tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja.
4	Alia, dkk (2024)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Padang	Kompensasi (X1) Pengembangan karyawan(X2) Kinerja (Y) Kepuasan kerja(Z)	Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh



				pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan
5	Wiyarta (2023)	Pengaruh semangat kerja dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. Grab Teknologi Indonesia regional Yogyakarta	Semangat kerja (X1) Work-life balance (X2) Kinerja(Y)	Semangat kerja dan <i>worklife balance</i> tidak pengaruh positif terhadap kinerja
6	Rijanti, dkk (2023)	Pengaruh Kompensasi dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan dinas Kesehatan provinsi jawa tengah	Kompensasi (X1) Work-life balance (X2) Kinerja (Y) Budaya organisasi (Z)	1) Kompensasi merupakan faktor yang lebih dominan berpengaruh daripada <i>worklife balanced</i> dalam meningkatkan kinerja pegawai. 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa semakin baik kompensasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. 3) <i>Worklife balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa semakin pegawai mampu menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaan maka akan semakin meningkatkan kinerjanya. 4) Budaya organisasi terbukti sebagai variabel yang



				memperkuat pengaruh baik kompensasi terhadap kinerja maupun worklife balance terhadap kinerja.
7	Sari, dkk (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan (X1) Kompensasi(X2) Motivasi (X3) Kinerja (Y)	1) Secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; dan 2) Secara simultan didapatkan hasil bahwa kepemimpinan, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Arifin, dkk (2023)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi (X1) Kompetensi (X2) Konflik kerja(X3) Kinerja (Y)	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja, Variabel Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Konflik Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karina Jakarta Utara.
9	Dewi, dkk (2022)	Pengaruh kompensasi dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Studi Pada	Kompensasi (X1) Work-life balance (X2) Kinerja (Y) Kepuasan kerja (Z)	1) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 2) Work life balance berpengaruh



		Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang)		positif terhadap kepuasan kerja, 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 4) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagian, 5) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
10	Hisnidah, dkk (2023)	Analisis Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja, Work Life Balance dan Flexible Work Space Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Kc Malang	Kompensasi (X1) Disiplin kerja(X2) Fasilitas kerja (X3) Work-life balance (X4) Flexible work space(X5) Kinerja (Y)	Variabel kompensasi, variabel Work Life Balance dan variabel flexibel work space tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia KC Malang. Untuk variabel disiplin kerja dan variabel fasilitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia KC Malang
11	Saina, dkk (2016)	Pengaruh work-life balance dan kompensasi terhadap kinerja wilayah Suluttenggo Manado	Work-life balance (X1) Kompensasi (X2) Kinerja (Y)	1) <i>Worklife balance</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 2) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan



				3) <i>Worklife Balance</i> dan Kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 55,2 %
12	Azizah, (2023)	Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Perumda Tugu Tirta Kota Malang	Work-life balance (X1) Kinerja (Y) Kepuasan kerja(Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kemudian dari hasil uji signifikan pertama diperoleh hasil sebesar variabel work life balance berpengaruh signifikan terhadap pekerjaan variabel kepuasan. Hasil uji signifikan kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan.
13	Monica (2024)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan <i>Work Life Balance</i> terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Studi Kasus : Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Kota Malang	Kompensasi (X1) Motivasi(X2) Work-life balance (X3) Kinerja(Y) Kepuasan Kerja(Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena keterbatasan promosi jabatan, sementara kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi. Motivasi dan Work Life Balance masingmasing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi



				mendorong kinerja optimal dan keseimbangan kerja hidup meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.
14	Raymond, dkk (2024)	Pengaruh Work life balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perawat RS XYZ)	Work-life balance(X1) Lingkungan Kerja(X2) Kinerja(Y) Kepuasan Kerja(Z)	Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja, work life balance, dan kondisi lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja perawat di RS "XYZ". Implikasi dari temuan ini adalah bahwa manajemen RS "XYZ" perlu memberikan perhatian khusus pada aspek-aspek ini untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja para perawat.
15	Herlambang, (2019)	Pengaruh work-life balance terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI))	Work-life balance (X1) Kinerja(Y) Kepuasan kerja(Z)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa worklife balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara langsung (direct effect). Worklife balance berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan secara langsung (direct effect). Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung (direct effect). Hasil menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara worklife balance



				terhadap kinerja karyawan sehingga hasil pengujian dapat disimpulkan yaitu mediasi penuh (full mediation)
16	Mardiani (2021)	Pengaruh work-life balance, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PTGunanusa Eramandiri	Worklife balance (X1) Lingkunga kerja (X2) Kompensasi (X3) Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan porsi waktu, memperbaiki kondisi lingkungan, dan meningkatkan tunjangan yang semuanya dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan
17	Sarmijan, dkk (2022)	Peran Gender Sebagai Variabel Moderasi Pengaruh Work From Home, Work Life Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19	Work from homr (X1) Work life belence (X2) Komprnsasi (X3) Kinerja (Y) Peran Gender(Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial work from home, work life balance, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gender memoderasi pengaruh work from home, work life balance, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
	ini	Pengaruh Worklife Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Worklife balance (X1) Kompensasi (X2) Kinerja (Y)	Hasil menunjukkan bahwa worklife balance berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan



		Karyawan pada Bank di Kecamatan Bengkalis		pada Bank di Kecamatan Bengkalis, Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank di Kecamatan Bengkalis, dan Kehidupan Kerja saldo dan kompensasi secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank di Kecamatan Bengkalis.
19	Febrianti, dkk (2024)	Pengaruh Work-Life Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Rs. Antam Pomalaa)	Worklife balance (X1) Kompensasi (X2) Kinerja (Y)	Hasil penelitian diketahui bahwa variabel Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat yang ditunjukkan dengan nilai P-Values sebesar 0.023. Serta variabel Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat hal ini ditunjukkan dengan nilai P Values sebesar 0.000.

