

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Martoyo (2017) menjelaskan kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan kondisi emosional pada karyawan dimana berlangsung maupun tidak berlangsung pada titik temu nilai balas jasa kerja pada karyawan dari perusahaan dengan tingkatan nilai balas jasa yang sebenarnya diinginkan oleh karyawan tersebut. Balas jasa kerja pada karyawan ini berbentuk finansial ataupun nonfinansial. Menurut Mcshane dan Von Glinow (2018) menggambarkan kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks pekerjaannya dimana ini adalah penilaian karakteristik pekerjaan yang mereka rasakan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di tempat kerja.

Sedangkan menurut Gery Desller (2018) kepuasan kerja adalah sekumpulan keyakinan, perasaan, serta akal mengenai bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya. Yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dari karyawan terhadap pekerjaannya, apakah dari hasil interaksi dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan, serta lingkungan kerjanya merasa senang atau tidak senang. Pekerjaan yang disenangi oleh seseorang untuk dikerjakan bisa dikatakan bahwa pekerjaan itu memberikan kepuasan baginya. Begitupun sebaliknya ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak disenangi untuk dikerjakan.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreiner & Kinicki Tarigan (2017) terdapat lima faktor yang bisa mempengaruhi munculnya kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan, menerangkan jika kepuasan ditentukan oleh ciriciri dari suatu pekerjaan sehingga memungkinkan seseorang tersebut untuk memenuhi kebutuhannya
2. Perbedaan, menjelaskan jika kepuasan merupakan hasil dari harapan telah dipenuhi. Harapan yang telah dipenuhi ini mewakili perbedaan antara yang apa diharapkan seseorang dari pekerjaannya, ketika harapan yang diterima tidak sesuai dengan ekspektasi, maka seseorang tersebut tidak akan puas. Sebaliknya mereka akan puas jika harapan yang diterima melebihi ekspektasinya.
3. Pencapaian nilai, menyatakan jika kepuasan berasal dari anggapan jika suatu pekerjaan memungkinkan memenuhi nilai-nilai kerja penting dari seseorang tersebut.
4. Keadilan, menjelaskan jika kepuasan merupakan suatu fungsi dimana seseorang diperlakukan secara adil ditempat kerjanya.
5. Komponen genetik, menerangkan secara khusus jika kepuasan kerja sebagai fungsi dari ciri individu ataupun aspek genetik.

2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2016) indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang

Pekerjaan yang memberikan tantangan secara mental akan meningkatkan kepuasan kerja. Artinya, pekerjaan tersebut mendorong karyawan untuk menggunakan

keterampilan, kreativitas, dan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas. Pekerjaan seperti ini tidak membosankan, memberikan variasi, dan memiliki tujuan yang jelas, sehingga membuat karyawan merasa berharga dan termotivasi.

2. Ganjaran yang pantas

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kompensasi yang adil, baik dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan, maupun bentuk penghargaan non-finansial lainnya. Ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima ganjaran yang sesuai dengan usaha, kontribusi, dan tanggung jawab pekerjaan mereka, maka tingkat kepuasan akan meningkat.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan kerja yang nyaman dan aman secara fisik serta mendukung secara psikologis sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Ini mencakup fasilitas yang memadai, pencahayaan yang baik, suhu yang nyaman, serta budaya kerja yang positif. Kondisi kerja yang baik membantu karyawan menjalankan tugasnya secara efektif dan mengurangi stres.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Hubungan yang positif dan harmonis dengan rekan kerja juga merupakan faktor penting. Dukungan sosial di tempat kerja dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, memudahkan kerja tim, serta meningkatkan rasa saling percaya dan solidaritas. Lingkungan kerja yang penuh konflik cenderung menurunkan kepuasan kerja.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja akan lebih tinggi jika ada kecocokan antara kepribadian individu dan jenis pekerjaannya. Misalnya, seseorang yang ekstrovert cenderung lebih puas bekerja dalam tim atau di posisi yang banyak berinteraksi dengan orang, sementara seorang introvert mungkin lebih menikmati pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi dan kerja individu. Ketidaksesuaian dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

2.2 Work Life Balance

2.2.1 Pengertian Work Life Balance

Menurut Delecta Qodrizana & Musadieg (2018) menjelaskan bahwa *work-life balance* yaitu kemampuan seorang individu dalam memenuhi tugas pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarganya, serta bertanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Irfan (Fiernaningsih et al., 2019) juga menjelaskan *worklife balance* merupakan sebuah konsep luas yang mengutamakan antara “pekerjaan” (karier) di satu sisi dan kemudian “kehidupan” (kesenangan, liburan, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain. Sedangkan menurut Raymond Noe,(2016) menjelaskan *work-life balance* yaitu kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Work Life Balance

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work-life balance* seseorang menurut Dina, (2018), yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepribadian Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan individu yang memiliki insecure attachment.
2. Karakteristik Keluarga 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.

3. Karakteristik Pekerjaan Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
4. Sikap Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi work-life balance.

2.2.3 Indikator *Work Life balance*

Menurut Langford Oktaviani & Budiono (2018) menjelaskan *work-life balance* dapat diukur melalui 4 indikator, yaitu:

1. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

Indikator ini menekankan pentingnya kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Artinya, seseorang tidak merasa terlalu terbebani oleh pekerjaan hingga mengabaikan kebutuhan pribadi seperti istirahat, keluarga, atau waktu untuk diri sendiri. Keseimbangan ini menciptakan harmoni antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas hidup dan produktivitas kerja.

2. Tanggungjawab terhadap perusahaan serta keluarga

Work-life balance juga mencakup kemampuan individu untuk menjalankan tanggung jawab secara seimbang terhadap dua pihak utama dalam hidupnya: perusahaan (tempat

bekerja) dan keluarga. Seseorang dengan keseimbangan kerja yang baik mampu memenuhi ekspektasi pekerjaan tanpa mengorbankan kewajibannya sebagai anggota keluarga, seperti menjadi pasangan, orang tua, atau anak.

3. Memiliki kehidupan sosial di luar pekerjaan

Indikator ini menyoroti pentingnya interaksi sosial di luar lingkungan kerja, seperti bertemu teman, bergabung dalam komunitas, atau menghadiri kegiatan sosial. Kehidupan sosial yang sehat berperan dalam menjaga kesehatan mental dan memberikan dukungan emosional. Ketika seseorang memiliki cukup waktu untuk bersosialisasi, ia cenderung merasa lebih bahagia, tidak terisolasi, dan memiliki kehidupan yang lebih seimbang secara keseluruhan.

4. Memiliki waktu untuk melakukan hobi

Kegiatan di luar pekerjaan yang bersifat rekreatif atau sesuai dengan minat pribadi juga menjadi bagian penting dari *work-life balance*. Hobi berfungsi sebagai sarana relaksasi, ekspresi diri, dan pelepasan stres. Dengan memiliki waktu untuk melakukan aktivitas yang disenangi, individu dapat mengisi ulang energi, memperbaiki suasana hati, dan meningkatkan kualitas hidup.

2.3. Reward

2.3.1 Pengertian *Reward*

Fitri (2021). Sistem *reward* (penghargaan) adalah alat yang berfungsi untuk mendorong perilaku baik dan meningkatkan motivasi karyawan. Penghargaan adalah tawaran, ungkapan terima kasih, atau keadaan menguntungkan lainnya yang diberikan dengan tujuan mendorong seseorang untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab atas

tugasnya dan meningkatkan kinerja melebihi tujuan awalnya. Penghargaan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana suatu organisasi atau seseorang menunjukkan penghargaan kepada anggota staf yang mencapai tujuan tertentu. Apresiasi ini biasanya ditunjukkan secara lisan atau melalui hadiah materi.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi reward:

1. Kinerja Karyawan (Employee Performance)

Reward seringkali diberikan berdasarkan seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan, semakin besar kemungkinan karyawan menerima reward, baik dalam bentuk finansial seperti bonus maupun non-finansial seperti promosi atau penghargaan.

2. Posisi atau Jabatan dalam Perusahaan

Jabatan atau posisi seseorang di dalam struktur organisasi sangat memengaruhi jenis dan besaran reward yang diterima. Karyawan pada level manajerial umumnya menerima reward yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan operasional, sejalan dengan tanggung jawab dan beban kerja yang lebih besar.

3. Masa Kerja (Loyalitas)

Karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan biasanya mendapatkan penghargaan khusus sebagai bentuk apresiasi atas loyalitasnya. Ini bisa berupa kenaikan gaji berkala, tunjangan masa kerja, atau penghargaan loyalitas tahunan.

4. Kebijakan dan Kemampuan Keuangan Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki kebijakan reward yang berbeda, tergantung pada kondisi keuangan dan strategi bisnisnya. Perusahaan dengan kinerja keuangan yang baik cenderung memiliki fleksibilitas lebih besar dalam memberikan reward kepada karyawannya.

5. Tingkat Pendidikan dan Keterampilan

Karyawan dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang lebih tinggi seringkali menerima reward yang lebih besar karena mereka dinilai memiliki kemampuan lebih dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien

2.3.3 Indikator - Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi dalam Lamin (2021). Ada 4 indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat reward yang diberikan perusahaan untuk karyawan, yaitu:

1. Upah Dan Gaji

Upah dan gaji merupakan bentuk *reward* finansial langsung yang paling utama dan jelas. Ini adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan dan kontribusi mereka secara rutin (mingguan, bulanan, atau berdasarkan proyek). Besarnya upah/gaji mencerminkan nilai kerja, tanggung jawab, serta posisi karyawan dalam organisasi. Gaji yang adil dan kompetitif sangat penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan.

2. Kesejahteraan

Indikator ini mencakup *reward* non-finansial tidak langsung yang menunjang kehidupan karyawan, seperti:

- Asuransi kesehatan
- Tunjangan keluarga
- Fasilitas tempat kerja (kantin, transportasi, daycare)
- Dana pensiun

Pemberian tunjangan dan program kesejahteraan ini membantu menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja, serta meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan.

3. Psikologis Dan Sosial

Reward juga mencakup aspek psikologis dan sosial, seperti:

- Pengakuan atas prestasi kerja
- Rasa dihargai
- Kesempatan untuk berkembang dan dipromosikan
- Hubungan kerja yang harmonis dan lingkungan kerja yang positif

Aspek ini penting karena menyentuh kebutuhan emosional karyawan, yang sering kali lebih berpengaruh terhadap motivasi jangka panjang dibanding *reward* finansial semata.

4. Berlibur

Reward dalam bentuk kesempatan untuk berlibur atau cuti juga merupakan bagian penting dari sistem penghargaan. Ini termasuk:

- Cuti tahunan
- Libur tambahan sebagai insentif
- Program rekreasi perusahaan

- Family gathering

Waktu libur memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyegarkan diri secara fisik dan mental, menjaga keseimbangan hidup, serta meningkatkan produktivitas saat kembali bekerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah suatu studi pendahuluan yang dilakukan untuk mengumpulkan data awal dan mempersiapkan diri sebelum melakukan penelitian utama. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah penelitian, mengembangkan hipotesis, menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta menentukan desain penelitian yang tepat. Penelitian terdahulu bersifat eksploratif, berskala kecil, dan berbiaya rendah. Hasilnya digunakan untuk memperbaiki desain penelitian, menghemat waktu dan biaya, serta mengurangi risiko kesalahan. Dengan demikian, penelitian terdahulu menjadi langkah awal penting dalam proses penelitian yang sistematis dan efektif.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama Ahli	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Dwiki priambudi 2021	Pengaruh punishment dan reward terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan di PT. Dua ikan makmur jaya sidoarjo	Independen : punishmet reward Dependen : kepuasan kerjaa	Punishment berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja sedangkan reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
Dewi Shabrina (2019)	Hubungan antara work life balance dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Pertani (persero)	Independen Worklife balance Dependen Kepuasan Kerja	X1 Berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

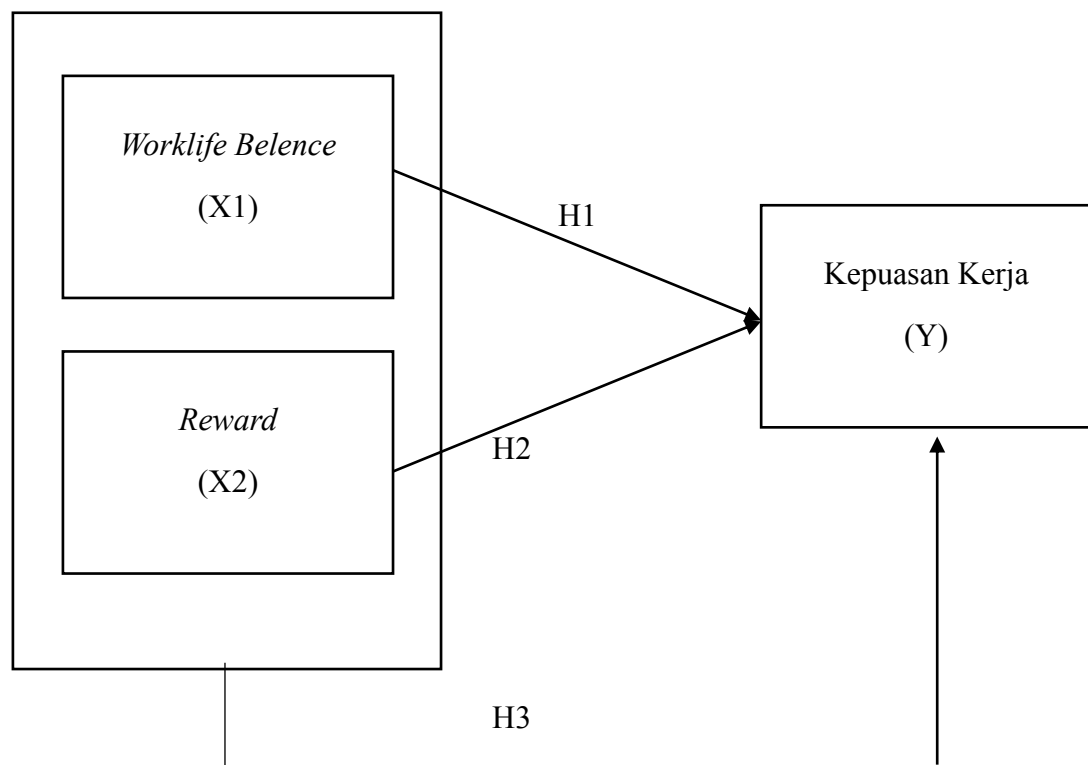
Lady Maully Dina, Pitoyo 2022	Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja pada karyawan outsourcing PT. X	Independen Worklife balance Dependen Kepuasan kerja	X1 berpengaruh meningkatkan kepuasan kerja
Hanisa Putri Pratama1, Iwan Kresna Setiadi2 2021	Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di jakarta	Independen Worklife balance Dependen Kepuasan kerja	X1 berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Nathania Amelia Putri dan Ganapathi 2024	Pengaruh Komunikasi, Work Life Balance dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat	Independen Komunikasi Worklife Balance Motivasi Kerja Dependen Kepuasan Kerja	Bahwa komunikasi, work life balance, dan motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
Nur Azizah, Widi Wahyudi, Yohanas Oemar 2024	Pengaruh Work Life Balance, Reward, dan Pengawasan terhadap Disiplin Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT Kharisma Autokreasi Permai di Kota Tangerang)	Independen Work life balance Reward Pengawasan Dependen Disiplin kerja	work life balance dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, sedangkan imbalan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja
Syifa Fadilla,Rundo nuwu 2018	Hubungan antara work life balance dengan kepuasan kerja pada karyawan pt. Pertani (persero)	Independen <i>Worklife life balance</i> Dependen Kepuasan kerja	hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pertani (Persero) di Jawa Tengah

Sumber: Data Diolah 2025

2.5 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu dan landasan teori serta permasalahan yang telah dikemukakan sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis. Berikut ini adalah gambaran model kerangka pemikiran pengaruh antar variable penelitian dan landasan teori serta penelitian terdahulu. Penelitian ini mencari pengaruh *Work Life Balance* (X1) *Reward* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada PT Andalas Dolomit Sejahtera, Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat di gambarkan pada suatu bagan yang tersaji pada gambar berikut ini.

Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber : Data Diolah, 2025

2.6 Pengembangan Hipotesis

Sri Mayasari. (2021) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian, telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru Pengaruh *Work Life Balance* dan *Reward* terhadap kepuasan kerja pada PT Andalas Dolomit Sejahtera didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka berfikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

2.6.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Work-Life Balance adalah keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang bisa mendukung dalam meningkatnya kepuasan kerja terhadap suatu pekerjaan. Dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa *work-life balance* dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja pada dasarnya berasal dari diri pribadi karyawan yang merasakannya langsung apakah sudah merasa setara atau lebih baik kehidupan kerja maupun kehidupan pribadinya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ganapathi, (2016) ditemukan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sama juga dapat dilihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Rondonuwu (2018) bahwa *work-life balance* juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja pada karyawan PT Kharisma Auto Kreasi Permai di Kota Tangerang. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopiawadi, Susandy dan Lestari (2022)

H1 : Diduga *worklife balance* berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.6.2 Pengaruh *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dwiki Priambudi (2021) bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dua Ikan Makmur Jaya Sidoarjo. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Loke (2011) dan Jehanzeb (2012) bahwa bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketidak konsistenan hasil temuan penelitian ini disebabkan karena sikap dan perilaku karyawan dari setiap organisasi atau perusahaan berbeda.

H2: Diduga *reward* berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.6.3 Pengaruh *Work Life Balance* Dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian *work life balance* dan *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan ini didukung oleh Syifa Fadilla, (2022) pada PT Pesona Mitra Kembar Mas Bandung menunjukkan adanya pengaruh secara simultan, variabel *work life balance* dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Gunawan (2019) yang hasilnya menunjukkan bahwa *work life balance* pada pekerja generasi milenial memiliki pengaruh positif signifikan dengan kepuasan kerja. *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Pitoyo (2022) pada PT. X menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3: Diduga *worklife balance* dan *reward* berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.