



## A. Landasan Teori

### 1. Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2017) istilah “Kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis menurut Handoko dalam Sutrisno (2017:75).

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Menurut Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja

Sementara itu pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan (senang atau tidak senang) terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, seperti senang dengan imbalan yang diberikan, senang terhadap kerjasama antar karyawan, dan hal-hal lainnya.

### b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sihombing dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018), ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### 1) Teori *Discrepancy*

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya (Manullang dalam Sudaryo, Aribowo dan Sofiati 2018). Seorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka semakin besar ketidakpuasannya. Jika jumlah faktor pekerjaan lebih banyak yang diterima (secara minimal) dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya dengan kondisi terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat (*discrepancy*). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu dibawah standar minimum (*negative discrepancy*), maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

### 2) Teori *Equity*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan keadilan (*equity*) atau tidak terhadap situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain Karlins dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018). Dasar kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima pegawai dalam situasi kerjanya. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima, maka pegawai yang bersangkutan akan semakin puas.

### 3) Teori Dua Faktor

Teori ini diperkenalkan oleh Frederick Herzberg dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu “*disatisfier* atau *hygiene factors* dan *satisfier* atau *motivators*”. *Hygiene factors* merupakan faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji. Sedangkan *motivators* merupakan faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan.

### c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepribadian seseorang didorong oleh faktor keturunan maupun lingkungan menurut Yusuf & Maliki (2021), yang dilunakan oleh kondisi situasi :

#### 1) Keturunan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Faktor ini terjadi sejak pembuahan terjadi. Dimana sifat dari kedua orangtuanya menurun kepada anaknya seperti fisiologis, susunan hayati hingga psikologis yang mana mempengaruhi bentuk fisik, kelamin, daya Tarik wajah, tingkat energi, tempramen komposisi otot dan refleks dan ritme hayati. Pendekatan keturunan berargumen bahwa bentuk kepribadian tercipta melalui struktur dari gen individu tersebut, yakni terletak pada kromosomnya.

2) Lingkungan

Pada lingkungan, individu mengalami pengkondisian dari akan norma yang tercipta dalam keluarga, teman sebaya , kelompok sosial serta pengalaman yang didapatinya , dimana ini memberikan peranan penting dalam pembentukan karakter pada individu. Sehingga lingkungan merupakan faktor penting membentuk kepribadian individu

3) Situasi

Faktor ketiga, situasi menjadii faktor penting dalam kepribadian karena pada suatu situasi dan kondisi tertentu, akan mendorong munculnya kepribadian yang diinginkan , walaupun kepribadian dikatakan sebagi sesuatu yang konsisten dan mantap. Sehingga dapat memunculkan beberapa aspek yang berlawanan dengan kepribadiian individu dalam bersikap atau bertindak. Maka dari itu pola kepribadian seseorang akan lebih tampak saat dalam keterpencilan (isolasi).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik. Sedangkan menurut pendapat Hasibuan (2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
- 3) Berat-ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan kerja
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Secara rinci pendapat Hasibuan (2017) di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Balas jasa yang adil dan layak, pemberian balas jasa diterapkan atas asas adil dan layak dan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Akses adil maksudnya pemberian balas jasa kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Sedangkan asas layak maksudnya adalah balas jasa yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Jadi, prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan baik, agar balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Penempatan yang tepat sesuai keahlian, penempatan kerja (*placement*) adalah penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan / pekerjaan yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

sesuai dengan keahlian dan sekaligus mendelegasikan wewenang (*authority*) kepada orang tersebut. Berat-ringannya pekerjaan, berat ringannya pekerjaan mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Semakin banyak dan berat kualitas pekerjaan akan berimbas pada kepuasan kerja yang menurun sebab menguras banyak tenaga dan pikiran.

Berat-ringannya pekerjaan, berat ringannya pekerjaan mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Semakin banyak dan berat kualitas pekerjaan akan berimbas pada kepuasan kerja yang menurun sebab menguras banyak tenaga dan pikiran.

Suasana dan lingkungan kerja, suasana dan lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Semakin kondusif suasana dan lingkungan kerja maka karyawan akan merasakan senang hati dan bersemangat saat menjalankan pekerjaan.

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, peralatan dan perlengkapan kantor dibutuhkan untuk menunjang kegiatan perkantoran. Kegiatan perkantoran akan terhambat bahkan terhenti jika tidak mempunyai peralatan dan perlengkapan yang tidak cocok untuk menunjang kegiatan perkantoran tersebut. Peralatan kantor harus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi agar kantor berkembang dan dapat menyelesaikan tugas-tugas seefektif dan seefisien mungkin.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Sifat pekerjaan monoton atau tidak, pekerjaan monoton dapat diartikan melakukan kegiatan yang sama secara berulang-ulang. Pekerjaan yang monoton inilah dapat membuat kondisi karyawan merasakan bosan.

1) Kemudian pendapat lain disampaikan oleh Gilmer dalam Sutrisno (2017) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Kesempatan untuk maju
- b) Keamanan kerja
- c) Gaji
- d) Perusahaan dan manajemen
- e) Pengawasan
- f) Faktor instrinsik dari pekerjaan
- g) Kondisi kerja
- h) Aspek sosial dalam pekerjaan
- i) Komunikasi
- j) Fasilitas

Secara rinci pendapat Gilmer dalam Sutrisno (2017) di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- b) Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c) Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d) Perusahaan dan manajemen, yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

Faktor instrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan. Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja

Komunikasi, yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar , memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya.

Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar , memahami, dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**C**

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

**d. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Widodo (2015) dalam Harahap, S. F., & Tirtayasa, S (2020) yang menjadi indikator sekaligus dimensi kepuasan kerja adalah sebagai berikut ini:

1) Gaji

Gaji juga menjadi faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan, agar perusahaan dapat mencapai tujuan.

2) Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya , kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja, karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

4) Atasan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, atasan yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.

#### 5) Promosi

Promosi adalah suatu kegiatan mengkomunikasikan serta memberikan penilaian terhadap perorangan secara menyeluruh yang nantinya digunakan untuk memberikan apresiasi.

#### 6) Lingkungan kerja

Suatu tempat yang berada di sekitar pegawai baik fisik maupun non fisik diwiyah organisasi, lingkungan dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja juga mencakup interaksi atau hubungan antara karyawan dan pimpinan organisasi.

## 2. Work-life Balance

### a. Pengertian *Work-life Balance*

*Work-life balance* merupakan keseimbangan karyawan dalam bekerja antara di rumah maupun di tempat kerja. pemeliharaan karyawan untuk keseimbangan antara tanggung jawab di tempat kerja dan di rumah dengan membagi waktu antara urusan pribadi dan pekerjaan.

Lockwood dalam Diah & Al Musadieg (2018) *wok-life balance* adalah kondisi keseimbangan pada dua tuntutan yaitu pekerjaan dan kondisi individu seseorang. Selanjutnya Delecta dalam Diah & Al Musadieg (2018) menambahkan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pekerjaanya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Penjelasan lain tentang *work-life balance* oleh McDonald and Bradley dalam Ayu (2020) adalah merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan.

#### **b. Aspek *Work-life Balance***

Menurut Fisher dkk (2019:343) dilandaskan pada 4 aspek utama dalam work life balance yakni:

- 1) *Work Interference with Personal Life* (WIPL) Aspek ini mendasarkan pada sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan diluar pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Misalnya ketika karyawan bekerja harus mengorbankan waktu bersama keluarga.
- 2) *Personal Life Interference with Work* (PLIW) Aspek ini dilandaskan sejauh mana kehidupan pribadi karyawan mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya karyawan memiliki permasalahan rumah tangga yang akan mengganggu aktivitas dan produktivitas kinerjanya.
- 3) *Personal Life Encancement of Work* (PLEW) Aspek ini mengacu pada seberapa jauh kehidupan karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Hal ini

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



bisa saja terjadi karena kehidupan di luar pekerjaan baik sehingga mampu membantu meningkatkan kinerja para karyawan.

- 4) *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) Aspek ini menekankan sejauh mana karyawan dapat meningkatkan kualitas kehidupannya diluar kehidupan pribadi

### c. Faktor yang mempengaruhi *Work-life Balance*

Faktor yang mempengaruhi work life balance, menurut Pouluse dan Sudarsan (2020:126) yaitu :

- 1) Faktor Individual
  - a) Kepribadian : Kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman dan keramahan.
  - b) Kesejahteraan : Dipengaruhi dua komponen yaitu komponen kognitif (kepuasan hidup) dan komponen afektif (kesejahteraan emosional)
  - c) Kecerdasan emosional
- 2) Faktor Organisasional
  - a) Pengaturan Kerja: Mudahnya menyesuaikan pengaturan kerja dapat membantu pegawai untuk mencapai tingkat pencampuran yang lebih baik antara aktivitas didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai.
  - b) Dukungan Organisasi : Dukungan formal bisa berupa tersedianya *work-family policie/benefits* dan pengaturan jadwal kerja yang fleksibilitas. Sedangkan untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

dukungan informal bisa berupa support dari atasan, dukungan terhadap karir karyawan, serta otonomi kerja.

- c) Stres Kerja : Persepsi individu mengenai lingkungan kerja.
  - d) Peran : Peran yang berlebihan, konflik peran, dan ketidak jelasan peran.
  - e) Teknologi : Membantu pekerjaan kantor dan rumah jauh lebih mudah dan cepat sehingga bermanfaat untuk pengelolaan waktu.
- 3) Faktor Lingkungan
- a) Pengaturan perawatan anak: jumlah anak dan tanggung jawab terhadap perawatan anak.
  - b) Dukungan keluarga: orang tua, keluarga, dan pasangan.
  - c) Faktor lingkungan sosial lainnya: seperti lingkungan rumah, interaksi dengan tetangga dan teman sebaya.

**d. Indikator *Work-life Balance***

Menurut Greenhaus dalam Nugraha (2020), work life balance meliputi beberapa indikator, yaitu:

- 1) *Time balance* (Keseimbangan waktu), Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

- 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
- 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 2) *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan) Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja dan dalam kehidupan pribadinya.
- 3) *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan) Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

Adapun indikator dari work-life balance didefinisikan sebagai subjektif atau objektif diantaranya :

- 1) Indikator objektif, meliputi jam kerja, aktivitas di rumah, peran keluarga.
- 2) Indikator subjektif, menunjukkan situasi keseimbangan dan ketidakseimbangan, jika wilayah tersebut seimbang, tidak ada konflik yang diperkirakan.

### 3. Kepribadian

#### a. Pengertian Kepribadian

Pengertian kepribadian menurut Handyanto Widjojo (2017:21) adalah suatu kumpulan karakteristik psikologis unik yang mempengaruhi cara se-seorang memberi respon terhadap situasi di lingkungan tertentu.

Dalam (Kawiana, et al., 2018) Kepribadian berasal dari leksikon persona yang artinya topeng, yaitu topeng yang digunakan untuk menghadapi masyarakat. Kepribadian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

merupakan karakteristik yang dimiliki seseorang yang relative stabil yang membedakan dirinya dengan orang lain dan merupakan cara seseorang bereaksi serta berinteraksi dengan individu lain pada suatu situasi (Wulantika, 2019).

Definisi yang paling sering digunakan dirumuskan oleh Gordon Allport sekitar 70 tahun yang lalu, ialah kepribadian merupakan jumlah total dari cara – cara seseorang individu bereaksi atas dan berinteraksi dengan orang lain menurut Robbins & Judge (2017).

**b. Tipe Kepribadian**

Menurut Yusuf & Maliki (2021) ada beberapa tipe – tipe dalam kepribadian menurut para ahli :

1) Teori Carl Gustav Jung

Dalam teori ini , kepribadian di daasarkan pada reaksi seseorang dari pengalamannya dalam bertingkah laku. Adapun pengelompokan sikap individu dibagi menjadi dua yaitu :

a) kecendrungan intraversi (introvert )ialah kecendrungan menutup diri dan menggelamkan dirinya pada dunianya sendiri.

b) Kecendrungan ekstroversi (ekstravert) ialah kecendrungan untuk lebih terbuka terhadap lingkungan maupun peristiwa disekitarnya.

2) Teori Galeness

Teori ini mengelompokan kepribadian individu berdasarkan tempramennya ,yakni:

a) Tipe Kholerik



**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Muncul oleh adanya stimulus dari chole (empedu kuning) . Ciri khas dari tipe ini ialah keras kepala, mudah marah , bersemangat tinggi, berdaya juang besar dan optimis.

**b) Tipe Melankolik**

Muncul oleh adanya melanchole (empedu hitam). Ciri khas dari tipe ini ialah berdaya juang kecil,mudah kecewa, pesimis dan pemurung (muram).

**c) Tipe Plekmatik**

Muncul oleh adanya stimulus dari phlegma (cairan lender). Tipe ini dipengaruhi oleh kepribadian yang tenang, tidak mudah dipengaruhi. Setia dan lamban.

**d) Tipe Sanguinis**

Muncul oleh adanya stimulus sanguinis dari sanguis (darah ). Ciri khas dari tipe ini ialah mudah berganti Haluan, ramah, cepat bertindak, namun juga cepat berhenti.

**c. Faktor-faktor Kepribadian**

Perubahan kepribadian tidak bisa terjadi secara spontan, akan tetapi melalui pengalaman, rentang usia, dan tekanan dari lingkungan sosial. Faktor yang mempengaruhi kepribadian seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya yaitu:

- 1) Pengalaman awal: Sigmund Freud menekankan tentang pentingnya id yaitu kepribadian yang paling dasar, yang didalamnya terdapat naluri bawaan.
- 2) Pengaruh Budaya: anak mengembangkan pola kepribadian yang sesuai

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

dengan standar yang ditentukan budayanya.

- 3) Kondisi Fisik: kondisi fisik berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepribadian seseorang. Diantara Kondisi fisik yang mempengaruhi kepribadian anak yaitu kelelahan, malnutrisi, gangguan fisik, dan penyakit menahun.
- 4) Nama: nama memiliki pengaruh terhadap konsep diri, karena nama mempunyai asosiasi yang akan mewarnai penilaiannya orang terhadap dirinya.
- 5) Kesuksesan dan kegagalan: kegagalan akan berpengaruh pada konsep diri, yaitu dapat merusak konsep diri, dan kesuksesan akan menunjang konsep diri itu.
- 6) Pengaruh keluarga: pengaruh lingkungan keluarga sangat mempengaruhi kepribadian anak, karena waktu terbanyak adalah bersama keluarga sehingga ditanamkan dasar-dasar kepribadian.

**d. Indikator Kepribadian**

Robbins dan Judge (2017: 84) menyatakan bahwa Kepribadian dapat diukur dengan dimensi model lima besar dari kepribadian yang lazim disebut “*the big five*”, merupakan dasar dari semua dimensi lainnya dan mencakup hampir semua variasi signifikan dalam kepribadian manusia. Lebih jauh lagi, skor tes dari karakteristik-karakteristik ini sangat baik dalam memprediksi bagaimana orang berperilaku dalam berbagai situasi kehidupan nyata”. Berikut faktor-faktor lima besar tersebut:

- 1) Ekstraversi (*extrapersion*)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dimensi ekstraversi ini menampilkan tingkat kenyamanan kita didalam hubungan.

Ekstrover cenderung ekspresif, percaya diri, dan mampu bersosialisasi. Intover cenderung pemalu, penakut, dan tenang.

2) Keramahan (*agreeableness*)

Dimensi keramahan merujuk pada kecenderungan seseorang individu untuk memahami orang lain. Orang yang ramah kooperatif, hangat, dan mempercayai. Orang yang bersekor rendah ingin, tidak ramah dan antagonis.

3) Kehati-hatian (*conscientiousness*)

Dimensi kehati-hatian adalah sebuah ukuran reabilitas. orang yang sangat hati-hati bertanggung jawab, teratur dapat diandalkan, dan persisten. Mereka yang bersekor rendah dari dimensi ini mudah dialihkan, tidak diatur, dan tidak dapat diandalkan.

4) Stabilitas Emosional (*emotion stability*)

Dimensi stabilitas emosional sering dilabeli dengan kebalikannya, uring-uringan menunjukkan kemampuan seseorang untuk menghadapi stress. Orang dengan stabilitas emosional positif tinggi cenderung tenang, percaya diri, dan aman. Mereka dengan sekor negative tinggi cenderung gugup, cemas depresi, dan tidak aman.

5) Keterbukaan pada Pengalaman (*openness to experience*)

Dimensi keterbukaan pada pengalaman mencakup kisaran minat dan ketertarikan atas inovasi. Orang yang sangat terbuka kreatif, ingin tahu, dan secara artistic sensitive. Sebaliknya, mereka yang berada di ujung lainnya dari kategori ini konvensional dan merasa nyaman dalam keadaan yang dikenal.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**C** Hak Cipta milik BIK Kie (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

**B. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan yang diperoleh dari tulisan di jurnal baik jurnal internasional maupun jurnal nasional sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel yang sama</b>	<b>Variabel yang berbeda</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
<p>Friane Livi Pangemanan, Riane Johnly Pio, Tinneke M. Tumbel (2017)</p> <p>Universitas Sam Ratulangi</p> <p>Vol. 5 No. 003 (2017): JURNAL ADMINISTRASI BISNIS UNSRAT</p>	<p>Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p><i>Work-life Balance</i>, Kepuasan Kerja</p>	<p><i>Burnout</i></p>	<p>Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara; Burnout berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.</p>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang sama	Variabel yang berbeda	Hasil Penelitian
				Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara; (3) Work-life balance dan burnout secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
Dwi Agung Nugroho Arianto, Abdul Choliq A (2019)	Pengaruh Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Starwood Furniture Indonesia	Kepribadian, Kepuasan Kerja	-	Dapat disimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Starwood Furniture Indonesia, hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung (2.564) > ttabel (1.67155) serta nilai

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang sama	Variabel yang berbeda	Hasil Penelitian
				signifikansinya $0.013 > 0.05$ .
Renaldo R Lumunon, Greis M Sendow, Yantje Uhing (2019)  Universitas Sam Ratulangi Manado Vol.7 No.4 Juli 2019: Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship	Pengaruh <i>Work -Life Balance</i> , Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi	<i>Work-life Balance</i> , Kepuasan Kerja	Kesehatan Kerja, Beban Kerja	Terdapat pengaruh simultan antara <i>work-life balance</i> , kesehatan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tirta Ivestama

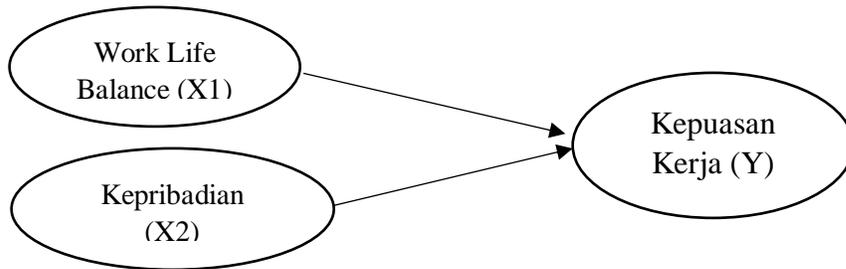
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dibuat untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Melalui penelitian ini peneliti ingin menjabarkan bagaimana pengaruh Work-Life Balance dan Kepribadian (variabel independen) terhadap kepuasan kerja karyawan (variabel dependen). Berdasarkan teoriteori variabel dan penelitian terdahulu maka peneliti membuat kerangka penelitian untuk memudahkan alur pemikiran penelitian, yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Diolah peneliti

### D. Hipotesis

#### 1. Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Work life balance merupakan kemampuan karyawan untuk dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Jadi Work Life Balance secara sederhana merupakan suatu kondisi di mana seorang pekerja dapat mengatur waktu secara baik atau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja serta kebutuhan pribadi dan kehidupan dalam keluarga.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yakni dalam penelitian yang dilakukan Friane Li Pangemanan dkk (2017) hasil penelitiannya dengan judul Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja. Hasil dari penelitiannya adalah *Work-Life Balance* secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H1: Work-Life Balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

## **2. Pengaruh Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepribadian adalah keseluruhan dari kombinasi yang menggambarkan karakteristik dan watak yang menyebabkan manusia secara alamiah manusia bersifat unik dan berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dimana perbedaan kepribadian antara masing-masing individu yang ditampilkannya ketika berinteraksi dalam lingkungan, dalam mengatasi berbagai situasi dan kondisi yang kurang mendukung bagi individu tersebut.

Hal ini di dukung oleh penelitian terdahulu yakni Dwi Agung Nugroho Arianto dkk (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepribadian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Starwood Furniture Indonesia. Hasilnya dapat disimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**H2: Kepribadian berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.