



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBIKKG. Institusi Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Instititut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Pada bab ini akan dijelaskan teori – teori yang terkait dengan masalah penelitian ini dengan dilandaskan batasan masalah yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya. Teori – teori terkait penelitian yang akan dibahas pada bab ini mencakup Generasi Z, kepuasan kerja, *work life balance* dan kinerja karyawan. Pada bab ini juga akan menjabaran berbagai hasil penelitian terdahulu yang peneliti gunakan dalam menambah informasi, kerangka pemikiran yang menjadi pola pikir hubungan setiap variabel yang diteliti dan hipotesis yang merupakan dugaan sementara peneliti akan hasil penelitian.

A. Landasan Teoritis

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2024) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang timbul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Menurut Edison, Et al., (2020) kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Lantara & Nusran dalam Fardah & Ayuningtias (2020) kepuasan kerja adalah sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat ditimbulkan berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja sesuai dengan aspek pekerjaannya sehingga seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek dan tidak puas dengan aspek lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal – hal yang menyenangkan atauu tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.

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.



b. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2003) dalam Edison, et al., (2020) adalah sebagai berikut:

- (1) Imbalan merupakan jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.
- (2) Pekerjaan itu sendiri merupakan sejauh mana pekerjaan dianggap menarik, menyediakan kesempatan untuk belajar dan memberikan tanggung jawab.
- (3) Peluang promosi merupakan ketersediaan peluang untuk maju.
- (4) Supervisi merupakan kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.
- (5) Rekan kerja merupakan sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan memberikan dukungan.
- (6) Kondisi pekerjaan merupakan sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan mendukung produktifitas.
- (7) Keamanan pekerjaan merupakan keyakinan bahwa posisi seorang relatif aman dan ada peluang untuk dapat terus bekerja dalam organisasi.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

c. Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Yunus dan Rahmadani (2022) terdapat beberapa aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

- (1) Kerja yang secara mental menantang. Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- (2) Ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam – jam kerja. Tetapi kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang di bayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu - individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
- (3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi – studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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.



- (4) Rekan kerja yang mendukung. Orang – orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- (5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruan (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

d. Ciri – Ciri Kepuasan Kerja

Menurut Yunus dan Rahmadani (2022) terdapat ciri – ciri kepuasan kerja, yaitu:

- (1) Selalu datang tepat waktu, artinya pegawai tersebut menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas.
- (2) Senang dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu pekerja dalam bekerja berusaha menyukai pekerjaan yang dikerjakannya.
- (3) Tidak mengeluh terhadap tugas dan pekerjaan yaitu selalu dapat menerima pekerjaan yang baru dan sulit dengan lapang dada.
- (4) Selalu semangat dalam bekerja yaitu pegawai dalam bekerja mempunyai suatu energi yang penuh dalam bekerja.



- (5) Betah berada di tempat kerja yaitu karyawan merasa nyaman berada di tempat kerja.
- (6) Mempunyai hubungan harmonis dengan karyawan lain dan atasannya.
- (7) Selalu belajar untuk lebih baik sehubungan dengan pekerjaan yang dikerjakannya.

e. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Yunus dan Rahmadani (2022) terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- (1) Kondisi kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari ahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
- (2) Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.
- (3) Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan.
- (4) Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adlaah dengan bekerja dengan kemampuan masing – masing.
- (5) Peluang promosi, yaitu di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang elbih tinggi disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.



- (6) Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik.

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

e. Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Yunus dan Rahmadani (2022) terdapat pengaruh kepuasan kerja, yaitu:

(1) Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepausan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performa kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek – aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

(2) Keluarnya pekerja (*Turnover*)

Berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

(3) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan anatara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada 2 faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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.

2. *Work Life Balance*

a. Pengertian *Work Life Balance*

Menurut Fisher (2001) dalam Ghani dan Muttaqiyathun (2023), *work-life balance* adalah upaya yang dilakukan individu untuk menyeimbangkan dua atau lebih peran. Menurut Delecta (2011) dalam Puryana dan Ramdani (2020) *work life balance* adalah sebagai kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya. Menurut Rifadha dan Sangarandeniya (2015) dalam Arifindan Suharto (2022) *work life balance* adalah kemampuan individu untuk melakukan tugas pekerjaan serta tuntutan di luar pekerjaan yang membuat individu bahagia.

Menurut Arifin & Muharto (2022) *work life balance* adalah metode yang dapat dipakai untuk membantu karyawan mengurangi konflik yang disebabkan oleh ketidak seimbangan dalam peran ganda. Dan menurut (Hardiyanti & Purnomo, 2024) *work life balance* adalah kondisi dimana individu mampu mengelola waktu dan energi mereka secara efektif antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga mencapai kepuasan dan kesejahteraan di kedua aspek tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, *work life balance* adalah suatu bentuk keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya. Tujuan utama dari *work-life balance* adalah untuk memastikan bahwa individu dapat memenuhi kewajiban dalam pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi, serta mencapai kebahagiaan dan kepuasan di kedua aspek tersebut.

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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.



b. Indikator *Work Life Balance*

Menurut Ghani dan Muttaqiyathun (2023) terdapat 3 indikator *work life balance*, yaitu sebagai berikut:

- (1) *Time Balance* mengacu kepada jumlah yang dapat diberikan oleh seseorang baik untuk urusan pekerjaan maupun urusan di luar pekerjaan.
- (2) *Involvement Balance* mengacu pada tingkat keterlibatan psikologi dan komitmen individu dalam pekerjaannya dan urusan di luar pekerjaan, kapasitas dalam keterlibatan yang berkualitas dalam setiap aktivitas yang dilakukannya.
- (3) *Satisfaction Balance* mengacu kepada tingkat kepuasan individu terhadap aktivitas pekerjaan dan di luar pekerjaan.

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Rifda (2020), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work life balance*:

(1) Karakteristik Kepribadian

Berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Hal ini menunjukkan adanya hubungan tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work life balance*. Selain itu, individu yang mempunyai *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover*.

(2) Karakteristik Keluarga

Salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Seperti konflik di dalam keluarga dapat memengaruhi *work life balance*.



(3) Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pola kerja, beban kerja, serta jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik, baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

(4) Sikap

Evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Di mana dalam sikap tersebut ada komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang memengaruhi work life balance.

d. Manfaat *Work Life Balance*

Menurut Rifda (2020), ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan setelah mencapai *work life balance*, yaitu:

(1) 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.

(2) 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.

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.



(3) Kreativitas akan meningkat.

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

(4) Hubungan menjadi lebih baik

Apabila telah mempunyai work life balance, maka hubungan dengan orang-orang sekitar akan lebih baik.

Aspek – Aspek *Work Life Balance*

Adapun aspek – aspek *work life balance* menurut Wardani & Firmansyah, (2021) yaitu:

- (1) WIPL (*WIPL (Work Interference with Personal Life)*) aspek ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Misalkan saat individu bekerja, karena pekerjaannya itu sehingga dia tidak memiliki banyak waktu untuk kehidupan pribadinya. Indikatornya: Jumlah jam kerja, waktu bersama keluarga, waktu untuk kehidupan pribadi.
- (2) PLIW (*Personal Life Interference with Work*) aspek ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mengganggu pekerjaan individu. Misalnya, ketika individu sedang menghadapi permasalahan dalam kehidupannya, sehingga mengganggu fokus dan kinerja individu di tempat kerja.
- (3) PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*) aspek ini mengacu pada sejauh mana kehidupan dan aktivitas pribadi individu dapat memberikan peningkatan performa individu dalam bekerja. Misalnya, ketika individu sedang merasakan perasaan senang dan bahagia dikarenakan kehidupan



pribadinya menyenangkan, maka hal ini dapat mempengaruhi suasana hati individu pada saat bekerja sehingga akan dapat menaikkan performa individu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- (4) WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*) aspek ini mengacu padasejauh mana pekerjaan yang dikerjakan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya apa yang telah didapatkan berupa ilmu pengetahuan dan keterampilan saat di tempat kerja, memungkinkan individu untuk mempraktikkan dan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan tersebut di kehidupan sehari-hari individu.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2024) kinerja karyawan adalah nilai total kontribusi karyawan pada suatu organisasi melalui perilaku karyawan selama periode waktu tertentu. Edison, et al., (2020) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Moeheriono (2010) dalam Silaen, et al., (2021: 2) kinerja karyawan merupakan upaya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Ini berarti bahwa kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan standar atau target yang telah ditentukan sebelumnya, dan merupakan hasil dari upaya yang konsisten dan terencana.

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 (Puryana & Ramdani 2020) kinerja karyawan adalah hasil yang didapat dari melakukan pekerjaan yang diberikan, bukan hanya mengenai apa yang dikerjakan, tetapi bagaimana proses melakukan pekerjaan tertentu sehingga mendapatkan hasil. Menurut (Agus & Fadli, 2022), kinerja adalah “hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjuk buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

b. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan melibatkan berbagai aspek yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja individu dalam organisasi. Menurut Edison, Et al., (2020), terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang meliputi:

- (1) Target merupakan indikator yang mengacu pada pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan. Target menjadi tolok ukur penting untuk menilai seberapa efektif dan efisien karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- (2) Kualitas merujuk pada hasil yang dicapai dan merupakan elemen penting karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan. Kualitas hasil kerja sangat menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi dan reputasinya di mata pelanggan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan 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.



- (3) Waktu Penyelesaian merupakan penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan yang pasti adalah modal untuk membangun kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan di sini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan atau organisasi. Ketepatan waktu penyelesaian menjadi salah satu indikator utama yang menunjukkan profesionalisme dan keandalan karyawan.
- (4) Taat Asas tidak hanya harus memenuhi target, kualitas, dan tepat waktu, tetapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Taat asas mencakup kepatuhan terhadap prosedur, etika, dan standar operasional yang telah ditetapkan, memastikan bahwa seluruh proses dilakukan dengan integritas dan akuntabilitas.

Dimensi kinerja karyawan ini memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Dengan memahami dan menerapkan dimensi ini, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

c. Fungsi Kinerja Karyawan

Menurut Sopiah & Sangadji (2018), kinerja karyawan pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut:

(1) Fungsi *summative* atau *evaluative*

Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi & mutasi.

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) Fungsi *formative*

Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

d. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Menurut Sopiiah & Sangadji (2018) adalah:

- (1) *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
- (2) *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- (3) *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- (4) *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- (5) *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.



e. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Silaen et al., (2021) bahwa orang yang mempunyai kinerja yang tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- (1) Mempunyai komitmen yang tinggi.
- (2) Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung.
- (3) Tujuan yang realistis dimiliki.
- (4) Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki.
- (5) Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan.
- (6) Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, maka dalam Tabel 2.1 dibawah ini merupakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan antara lain:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Anak Agung Bayu Adhitarma dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani
Tahun	2023
Judul Penelitian	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Hasil Penelitian	1. Kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung berkinerja lebih baik. 2. <i>Work life balance</i> memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara



		pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, kinerja mereka meningkat secara signifikan.
	Sumber	E-Jurnal Manajemen, Vol. 12, No. 8, 2023:840-864
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.	Nama Peneliti (Tahun)	Sari Putri, Nurlaela dan Andi Ircham Hidayat
	Tahun	2024
	Judul Penelitian	Pengaruh Keseimbangan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Andalan Utama Makasar.
	Hasil Penelitian	<i>Work life balance</i> dan kepuasan kerja memiliki efek simultan pada kinerja karyawan. <i>Work life balance</i> dan kepuasan kerja terbukti memiliki efek parsial pada kinerja karyawan.
	Sumber	Malomo: Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 2 No. 1 Februari 2024
	Tahun	2024
3.	Nama Peneliti (Tahun)	Dinda Permatasari, Dewi Andriani dan Vera Firdaus
	Tahun	2024
	Judul Penelitian	Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
	Hasil Penelitian	1. Kepuasan kerja muncul sebagai faktor penting lainnya. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, itu meningkatkan tingkat kinerja mereka. 2. <i>Work life balance</i> memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, kinerja mereka meningkat secara signifikan.
4.	Sumber	Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam Vol 5 No 6 (2024) 3076 – 3092 P-ISSN 2620-295 E-ISSN 2747-0490
	Nama Peneliti	Suci Ayu Hardiyanti dan Martinus Wahyu Purnomo
	Tahun	2024
	Judul Penelitian	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kesawa Citra Integra



1.	Ditarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:	Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	5	Hasil Penelitian	1. Kepuasan kerja juga terbukti memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung berkinerja lebih baik, menunjukkan bahwa kesejahteraan emosional dan psikologis mereka terkait erat dengan hasil kerja mereka.
					2. Bahwa <i>work life balance</i> memiliki efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, kinerja mereka di tempat kerja meningkat secara signifikan.
				Sumber	CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis Volume 4 Nomor 4 November 2024
2.	Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.	Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	6	Nama Peneliti	Septian Wahyu Wibowo dan Mirzam Arqy Ahmadi
				Tahun	2024
				Judul Penelitian	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z
				Hasil Penelitian	<i>Work life balance</i> yang baik mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan, sementara kepuasan kerja meningkatkan loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas. Kombinasi keduanya menghasilkan kinerja karyawan yang superior. penelitian ini dengan jelas menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor signifikan yang positif yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan, terutama dalam demografi Generasi Z.
				Sumber	Jurnal Media Akademik Vol.2, No.12 Desember 2024
3.	Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.	Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	7	Nama Peneliti	Hoiri Hoiri, Iswati Iswati, Emilia Pranata
				Tahun	2024
				Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Printing JuraganBendera.com
				Hasil Penelitian	Bahwa kepuasan kerja memiliki efek yang signifikan dan negatif pada kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, kinerja karyawan mungkin tidak selalu meningkat, yang bertentangan dengan harapan umum.
				Sumber	Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU) Vol.2, No.3 Agustus 2024



7	Nama Peneliti	Savitra Erica Turangan, Ventje Tatimu, Danny D.S. Mukuan
	Tahun	2022
	Judul Penelitian	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan PLN Gardu Induk Kawangkoan
	Hasil Penelitian	Ditemukan bahwa <i>Work life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. PLN Gardu Induk Kawangkoan.
8	Sumber	Productivity, Vol. 3 No. 4, 2022 e-ISSN. 2723-0112
	Nama Peneliti	Efi Yuliana dan Khotim Fadhli
	Tahun	2023
	Judul Penelitian	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Industri Tenun Dua Thermos
9	Hasil Penelitian	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki efek negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Sumber	MARGIN ECO: Jurnal Ekonomi dan Perkembangan Bisnis Vol. 7 No. 1 Mei 2023
	Nama Peneliti	Ellyn Wahyu, Yekie Senja Oktora, Siti Nurbaya
	Tahun	2021
10	Judul Penelitian	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Wanita Politeknik Negri Malang
	Hasil Penelitian	Bahwa <i>Work life balance</i> mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian <i>Work life balance</i> mempunyai pengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Sumber	Jurnal Administrasi dan Bisnis, Vol.15, No. 2, Des 2021, ISSN 1978-726X, eISSN 2715-0216
	Nama Peneliti	Raissa Rahma Aura, Erik Saut Hutahean
10	Tahun	2025
	Judul Penelitian	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja pada Generasi Z
	Hasil Penelitian	Bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja.
	Sumber	JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar Volume 2, Nomor 4, January 2025, Halaman 98-107 Licenced by CC BY-SA 4.0

Sumber: Data Sekunder Diolah 2025

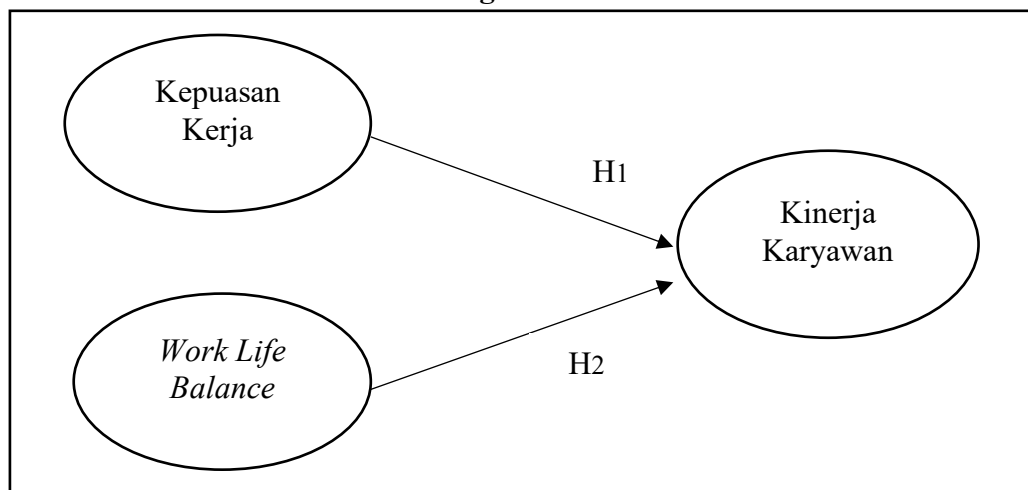


Dari ke lima hasil penelitian dari Tabel 2.1 diatas yang telah dilakukan dan diuji sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan *work life balance* berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Meskipun ada variasi dalam hasil penelitian, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif dan berkomitmen. Selain itu, perusahaan yang mengimplementasikan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, yang pada gilirannya akan meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang dirumuskan berdasarkan berbagai teori yang telah diuraikan sebelumnya. Untuk memperjelas hubungan antara variabel-variabel tersebut, bagan kerangka pemikiran berikut ini disajikan:

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Olahan 2025



Pada Gambar 2.1 dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja dan variabel *work life balance* merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada Generasi Z.

D. Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar merupakan jawaban temporer atau sementara akan suatu masalah yang masih berstatus praduga dikarenakan belum tentu terbukti kebenarannya dan maka dari itu harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut adalah kebenaran yang sifatnya temporer atau sementara, sehingga dugaan tersebut akan dilakukan pengujian terhadap kebenarannya melalui data-data yang dikumpulkan melalui penelitian. Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi yang diterima, maupun kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, lebih kreatif, dan lebih mampu menyelesaikan tugas dengan baik, yang pada gilirannya berdampak positif pada hasil kerja tim dan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga karyawan dapat berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, terdapat



hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana kepuasan

- C** yang dirasakan karyawan berkontribusi langsung terhadap efektivitas dan hasil kerja mereka, menciptakan sinergi yang menguntungkan bagi organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis 1: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance merujuk pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Karyawan yang mampu mengatur waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta kesejahteraan yang lebih baik. Karyawan yang *work life balancenya* yang baik dapat mengelola tugas dan tanggung jawab dengan lebih efisien, sehingga mereka lebih mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan kualitas yang lebih tinggi. Selain itu, keseimbangan ini juga berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan inovasi, karena karyawan yang tidak terbebani oleh stres berlebih lebih terbuka untuk berpikir secara kreatif. Dengan demikian, *work life balance* yang baik tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Karyawan yang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas tim.

Hipotesis 2: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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.