

BAB II

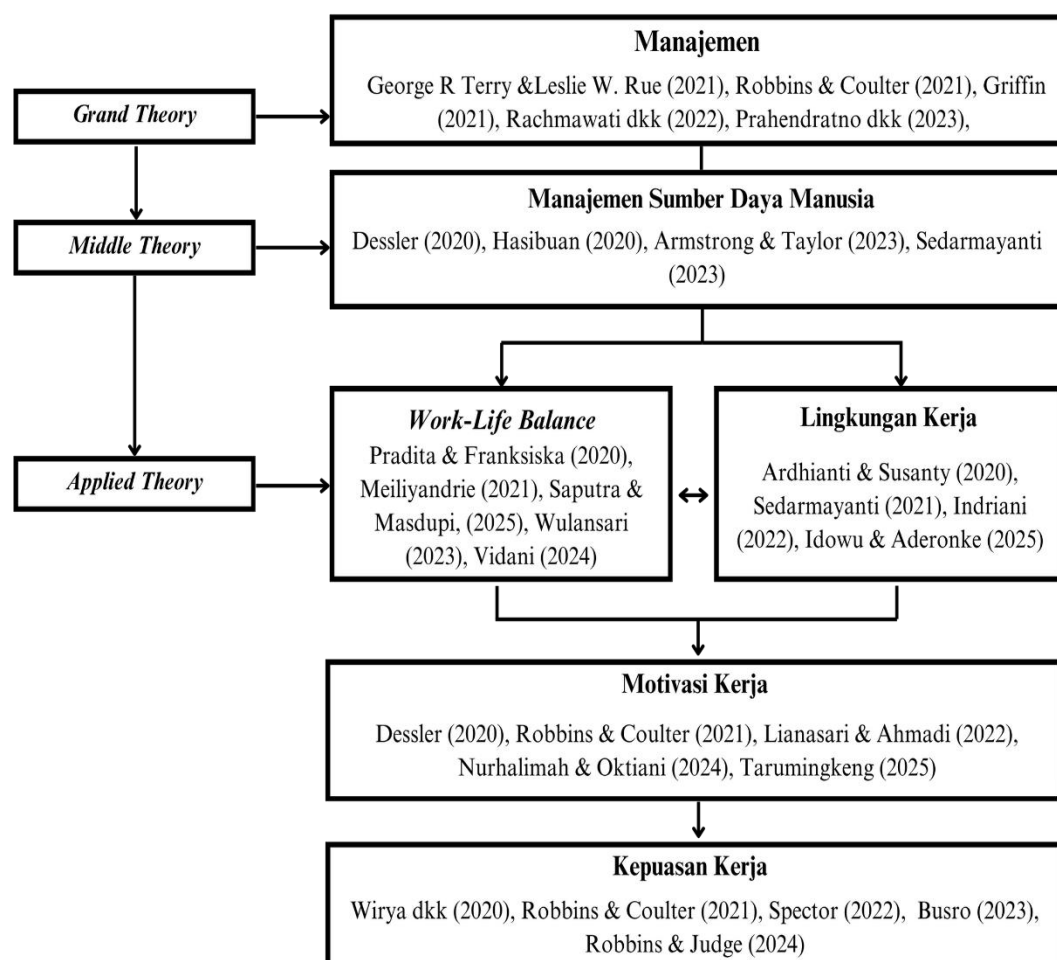
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan salah satu sub bab yang memaparkan konsep, gagasan dan prinsip-prinsip yang saling dihubungkan satu sama lain. Konsep dan gagasan yang dimaksud adalah teori-teori yang relevan dengan topik penelitian dan dapat digunakan sebagai landasan teoritis yang mendukung penelitian ini. Teori-teori yang dimaksud meliputi *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja karyawan. Melalui penyusunan kajian pustaka yang komprehensif, hal ini dapat memberikan landasan teoritis untuk mendukung argumentasi penelitian.

2.1.1. Landasan Teori yang Digunakan

Landasan teori merupakan literatur yang berfungsi sebagai acuan yang memberikan arah bagi peneliti dalam merancang sebuah kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Peneliti mengklasifikasikannya menjadi tiga bagian teori yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. Merujuk pada pendapat Nugraha (2025) *Grand theory* merupakan teori atau gagasan yang bersifat umum atau abstrak. Hal ini mencakup keluruhan dari kehidupan sosial, sejarah atau pengalaman manusia. Selanjutnya, *middle theory* merupakan teori dengan jangkauan menengah. Artinya teori yang berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan dari teori yang lebih umum atau abstrak ke konsep yang lebih spesifik. Selain itu, *applied theory* merupakan teori yang berada di level mikro yang diaplikasikan dalam penyusunan teori atau konsep baru dalam menjawab permasalahan yang diteliti.



Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Gambar 2. 1
Landasan Teori

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori Manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan adalah teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia, serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori yang terdiri dari *Work Life Balance*, Lingkungan Kerja, Motivasi kerja serta Kepuasan Kerja.

2.1.2. Manajemen

Manajemen merupakan ilmu dan seni yang mempelajari berbagai aktivitas untuk mengelola sebuah organisasi dan sumber daya yang ada di dalamnya melalui sebuah prosedur kerja yang dilakukan secara efektif dan efisien. Manajemen juga merupakan salah satu elemen penggerak utama organisasi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan gagasan agar tercapainya sebuah tujuan organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa Latin yaitu "*manus*" yang berarti tangan dan "*agree*" yang memiliki arti melakukan. Kemudian *Managree* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris yang terbagi kedalam dua penggunaan. *To manage* sebagai kata kerja dan *management* sebagai kata benda artinya pengelolaan. Di samping itu, *manager* juga merupakan kata benda artinya orang yang melakukan dengan demikian, setiap organisasi harus memiliki manajemen yang baik agar seluruh aspek perusahaan dilakukan secara efektif dan efisien.

Pengertian manajemen secara umum yang dikemukakan oleh Terry (2020) bahwa manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau arahan terhadap suatu kelompok orang agar mencapai tujuan-tujuan organisasional yang telah ditetapkan. Hal ini serupa dengan pendapat yang dikemukakan Rachmawati et al (2022:3) yang menjelaskan bahwa manajemen merupakan rangkaian-rangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Prahendratno dkk., (2023:3) menjelaskan bahwa manajemen merupakan sebuah teknik yang terstruktur dalam mengarahkan dan mengatur suatu aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain baik individu maupun kelompok yang melibatkan hubungan timbal balik berupa upaya untuk memuaskan kebutuhan individu atau kelompok tersebut dan membantu mereka tumbuh.

Menurut pendapat Robbins & Coulter (2021:37) mengemukakan bahwa *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”*. Hal ini memiliki arti bahwa manajemen merupakan suatu aktivitas yang melibatkan proses mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan yang dilakukan orang lain secara efektif dan efisien. Efektif yaitu karyawan diharuskan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan benar sementara itu, efisien merupakan upaya seseorang dalam melakukan sesuatu dengan cara yang benar.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Griffin (2022:24) bahwa:

Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization's resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.

Pendapat di atas memiliki arti bahwa manajemen merupakan sebuah rangkaian atau serangkaian aktivitas yang di dalamnya terdiri dari aktivitas perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian dan pengendalian yang ditujukan pada sumber daya organisasi berupa manusia, keuangan, fisik dan informasi yang berfungsi untuk mengelola dan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari serangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam mengelola serta mengawasi kegiatan organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Manajemen adalah jenis pekerjaan di mana perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara proporsional dan profesional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Robbins & Coulter (2021:38) menjelaskan 4 fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan sebuah upaya yang dilakukan untuk menetapkan strategi organisasi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dimana hal ini merupakan pondasi atau dasar dari organisasi. Perencanaan digunakan agar aktivitas yang dikerjakan dapat sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan struktur kerja dalam organisasi termasuk menentukan sebuah koordinasi pada setiap orang terkait dengan tugas apa yang diharuskan dan oleh siapa tugas tersebut dilakukan. Hal ini perlu dilakukan agar setiap anggota organisasi dapat saling bekerja sama tanpa ada tumpang tindih pekerjaan atau tugas yang terkabakan. Melalui pengorganisasian yang baik, maka akan mendukung sumber daya yang optimal.

3. Memimpin dan mengarahkan (*Actuating*)

Memimpin merupakan aktivitas manajemen untuk memengaruhi orang lain melalui pemberian arahan dan pengaruh positif. Hal ini dapat mendorong anggota lainnya untuk mengembangkan inovasi dan kreativitasnya dalam bekerja. Selain itu, melalui perilaku memimpin yang baik, hal ini berguna untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Tahap ini merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen dimana tahap ini merupakan proses peninjauan aktivitas organisasi melalui pengukuran dan koreksi aktivitas. Tujuannya bilamana terjadi kesalahan pada aktivitas organisasi, anggota organisasi lainnya dapat mengambil tindakan korektif berupa saran dan perbaikan agar tujuan dapat tercapai sesuai rencana.

2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Terry & Rue (2021:12) bahwa manajemen terdiri dari 6 unsur sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia adalah salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan dan berfungsi sebagai unsur yang mengkaji berbagai rencana sekaligus eksekutor dalam melakukan sebuah pekerjaan. Manusia memiliki karakter yang berbeda-beda sehingga diperlukan manajemen agar manusia dapat menyalurkan idenya dengan baik agar tercapainya tujuan perusahaan.

2. Uang (*Money*)

Uang adalah bagian penting dari organisasi untuk mencapai tujuannya. Organisasi menggunakan uang sebagai alat tukar untuk membeli dan membiayai elemen manajemen seperti mesin untuk proses produksi, membayar karyawan sebagai kompensasi atas tenaga kerja mereka, dan membayar biaya pengembangan produk.

3. Metode (*Method*)

Metode merupakan cara atau prosedur organisasi yang dibuat sesuai standar untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Melalui penerapan metode yang baik, hal akan menghasilkan proses bisnis yang efektif dan efisien.

4. Bahan (*Materials*)

Bahan merupakan salah satu unsur pendukung pada sebuah kegiatan. Pemilihan komposisi bahan yang tepat dan berkualitas akan menghasilkan produk yang baik pula.

5. Mesin (*Machines*)

Mesin atau peralatan digunakan untuk menghasilkan suatu produk. Mesin merupakan sebuah teknologi yang membantu proses bisnis dalam memproduksi barang dan jasa yang akan dijual serta membantu meringankan beban manusia dalam pekerjaannya.

6. Pasar (*Market*)

Market adalah tempat di mana produk, baik barang maupun jasa akan diperkenalkan dan diperjualbelikan untuk mendapatkan keuntungan melalui penjualan hasil produksi dari suatu perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki 6 unsur untuk mencapai tujuan organisasi yaitu manusia, uang, bahan, metode, mesin dan pasar. Setiap organisasi wajib mengetahui dan menerapkan unsur-unsur tersebut karena unsur-unsur tersebut merupakan sebuah alat pendukung organisasi untuk membantu mewujudkan visi dan misi organisasi.

2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) merupakan suatu bidang yang mempelajari hubungan dan peranan manusia di sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia berperan untuk merencanakan sekaligus mengelola kebutuhan karyawan hingga memastikan agar seluruh sumber daya manusia di perusahaan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Seluruh aktivitas tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memastikan agar seluruh tenaga kerja mampu berkontribusi secara optimal. Optimalnya kontribusi karyawan terhadap sebuah organisasi akan meningkatkan peluang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Menurut pendapat Dessler (2020:3) menyatakan "*Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*". Artinya MSDM adalah proses dalam melakukan perekrutan tenaga kerja, memberikan pelatihan dan kompensasi serta menjamin kesehatan, keselamatan dan keadilan karyawan dalam bekerja.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Hasibuan (2020:10) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur bagaimana hubungan dan peranan tenaga kerja di sebuah organisasi yang dikembangkan secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan perusahaan, tujuan karyawan dan tujuan masyarakat sekitar. Hal ini serupa dengan pendapat yang dikemukakan Armstrong & Taylor (2023:1) bahwa “*Human Resource Management (HRM) is about the management of people in order to achieve desired result*”. Hal ini menyatakan bahwa manusia yang dimaksud adalah karyawan atau pegawai yang bekerja di sebuah organisasi. Manajemen perusahaan harus memberikan program pengembangan karyawan, sistem pengelolaan manajemen kinerja dan memberikan penghargaan kepada karyawan sesuai dengan kontribusinya.

Menurut pendapat yang dikemukakan Sedarmayanti (2023:3) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan atau pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan dan semua pengendalian semua nilai agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya dapat berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat di atas menekankan bahwa manusia berperan sebagai salah satu elemen yang dapat menggunakan tenaga dan perasaannya dalam melaksanakan seluruh aktivitas organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas pengelolaan tenaga kerja yang dilakukan melalui serangkaian kegiatan mulai dari perekrutan, seleksi, pengembangan tenaga kerja, pemeliharaan hingga pemutusan hubungan kerja.

2.1.3.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Hasibuan (2020:12) menjelaskan bahwa tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas tiga kategori sebagai berikut:

1) Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang atau individu yang menginvestasikan modalnya dengan tujuan untuk memperoleh penghasilan dimana besarnya penghasilan tersebut tidak sepenuhnya mengacu pada laba bersih yang dicapai perusahaan tersebut melainkan dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti strategi bisnis, kondisi pasar, efisiensi operasional dan manajemen risiko yang diterapkan.

2) Karyawan

Karyawan merupakan sebuah aset atau kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Karyawan memegang peranan yang sangat vital dalam keberlangsungan operasional bisnis karena karyawan bergerak sebagai perencana sekaligus pelaksana tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya keikutsertaan dan keterlibatan mereka, maka aktivitas perusahaan akan terhambat atau tidak akan terjadi.

3) Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah individu yang dapat memengaruhi, menggunakan wewenangnya untuk memberikan arahan, membina dan memberikan bimbingan kepada orang lain serta bertanggung jawab atas hasil pekerjaan orang yang dibimbingnya agar mencapai tujuan yang sama.

2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki 11 rangkaian aktivitas kerja untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dan mencapai tujuan organisasi. Berikut ini merupakan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020:21–23) yaitu:

1. Perencanaan

Aktivitas perencanaan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu kebutuhan organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kebutuhan ini harus disesuaikan dengan kondisi lapangan agar mencapai titik optimal. Hal ini juga dapat dilakukan melalui sejumlah program kepegawaian seperti pengorganisasian, pengarahan, pengadaan dan pengembangan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan sebuah kegiatan untuk menetapkan aktivitas pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang dan jalur koordinasi badan organisasi agar seluruh aktivitas dan mobilitas komunikasi yang diterapkan perusahaan menjadi terstruktur dan lebih terarah.

3. Pengarahan

Aktivitas mengarahkan karyawan agar bekerja dengan baik, dimana hal ini merupakan salah satu upaya manajemen sumber daya manusia sekaligus seluruh orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi dalam mengoptimalkan seluruh kompetensi tenaga kerjanya agar mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat melalui bentuk penugasan dari pimpinan kepada bawahan.

4. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan seluruh karyawan agar menaati peraturan yang telah ditetapkan dan bekerja sesuai dengan rencana dikaji melalui sebuah fungsi pengendalian. Hal ini termasuk *punishment* atau sanksi yang diberikan karyawan apabila melakukan penyimpangan.

4. Pengadaan

Pengadaan merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam melakukan penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan sebuah proses untuk meningkatkan keterampilan teoritis dan konseptual serta moral karyawan melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan agar meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berada di sebuah organisasi.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan sebuah metode balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan berupa gaji yang sesuai dengan peraturan pemerintah, insentif dan fasilitas perusahaan.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan salah satu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar menciptakan sebuah kerja sama yang saling menguntungkan. Contohnya kerja sama antara departemen melalui rapat penyusunan target dan strategi bisnis.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan ini merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk menjaga, memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan kesejahteraan karyawan agar tetap sehat dan produktif. Hal ini dilakukan perusahaan karena karyawan merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan merasakan kenyamanan terhadap perusahaan.

9. Kedisiplinan

Tujuan sebuah organisasi tidak akan terwujud tanpa disiplin yang baik. Kedisiplinan tenaga kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi peraturan, tata tertib, prosedur, serta standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara konsisten dan penuh tanggung jawab. Kedisiplinan dapat diterapkan secara sederhana yaitu melalui peningkatan kesadaran dari karyawan untuk menaati peraturan perusahaan dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Hal ini disebut juga dengan putusnya atau berakhirnya hubungan kerja yang terjadi pada seorang karyawan yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Fase ini merupakan proses akhir dari fungsi manajemen. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal yaitu seperti adanya rasa keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja karyawan yang dinyatakan berakhir, masa pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa di dalam manajemen sumber daya manusia terdapat serangkaian aktivitas yang dapat memengaruhi praktik bisnis karena dalam manajemen sumber daya manusia memiliki fokus utama dalam perencanaan hingga pemberhentian tenaga kerja.

2.1.3.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Sedarmayanti (2023:9) bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan antara lain:

- 1) Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia berkinerja tinggi dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- 2) Memelihara dan melaksanakan kebijakan dari prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
- 5) Membantu mengarahkan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan menjadi sebuah tujuan akhir manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2023:9) antara lain:

- 1) Peningkatan efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia
- 2) Peningkatan produktivitas
- 3) Rendahnya tingkat absensi dan perpindahan pegawai

- 4) Tingginya kepuasan kerja pegawai
- 5) Tingginya kualitas pelayanan
- 6) Rendahnya komplain dari pelanggan
- 7) Meningkatnya kinerja bisnis perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang tidak hanya pada pengelolaan administratif pegawai, tetapi juga upaya yang harus dilakukan manajemen untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang salah satunya dapat ditinjau melalui peningkatan kinerja organisasi.

2.1.4. *Work-Life Balance*

Karyawan merupakan sebuah elemen yang berperan sebagai pengelola seluruh aktivitas pekerjaan dalam organisasi mulai dari perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja. Tingginya aktivitas karyawan dalam organisasi memungkinkan karyawan kesulitan membagi waktu yang dimilikinya. *Work-Life Balance* merupakan salah satu konsep yang mengacu pada seberapa besar kemampuan karyawan untuk membagi waktu dan energinya secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya agar menciptakan hubungan sosial dan kesejahteraan emosional di tempat kerja dan di kehidupannya dengan baik.

2.1.4.1 Pengertian *Work-Life Balance*

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki setiap karyawan agar memiliki kualitas kehidupan yang seimbang. Seimbang nya kualitas kehidupan yang dimiliki karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan dapat memiliki kemampuan dalam membagi waktunya yaitu antara waktu untuk melaksanakan pekerjaan atau kehidupan profesionalnya dengan waktu

untuk melakukan seluruh aktivitas kehidupan pribadinya. *Work-life Balance* juga digambarkan sebagai keseimbangan antara keluarga karyawan, kehidupan karyawan dan pekerjaan yang dimiliki karyawan (Irawanto dkk., 2021).

Menurut pendapat Pradita & Franksiska, (2020) mendefinisikan bahwa “*Work-Life Balance is an effort made by individuals to balance two or more roles that include 4 elements, namely time, pressure, energy and behavior.*” Artinya Keseimbangan hidup adalah upaya yang dilakukan individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang meliputi 4 elemen, yaitu waktu, tekanan, energi dan perilaku. Pendapat ini didukung oleh (Saputra & Masdupi, 2025) yang menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* merupakan keadaan dimana seseorang mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya tanpa mengorbankan salah satunya.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Meiliyandrie et al., (2021:7) bahwa “*Work Life Balance* adalah keseimbangan pada dua tuntutan individu, yang mana tuntutan tersebut adalah tuntutan pekerjaan dan tuntutan kehidupan pribadi individu di dalam keadaan yang sama”.

Hal ini serupa dengan pendapat Wulansari (2023) bahwa “*Work-Life Balance* merupakan kemampuan individu untuk mengatur stabilitas pekerjaan dan kehidupan agar tetap dinamis dan kompetitif.”

Menurut pendapat lain seperti yang dikemukakan Vidani et al (2024) mendefinisikan bahwa:

Work-Life Balance is a method that helps employees to balance their personal and professional lives in dividing their time based on priorities and maintaining a balance by devoting time to family, health, vacation, along with career and business travel

Hal ini mendefinisikan bahwa *Work-Life Balance* merupakan metode yang membantu karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesionalnya yang terbagi berdasarkan skala prioritas yaitu kegiatan yang mencakup keluarga, kesehatan, liburan dan bisnis.

Beberapa pendapat para ahli di atas bahwa *Work-Life Balance* merupakan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Terdapat perbedaan pada pendapat yang dikemukakan oleh Vidani et al. (2024) bahwa pendapat tersebut lebih menekankan kepada aspek prioritas dibandingkan dengan pendapat lain yang lebih menekankan pada aspek komitmen, energi dan tenggat waktu. Prioritas yang dimaksud pada pendapat ini adalah klasifikasi atau urutan berbagai aktivitas yang dimilikinya mulai dari yang mendesak hingga hal yang tidak mendesak.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* atau kualitas kehidupan kerja merupakan upaya karyawan untuk melakukan sebuah tanggung jawab dalam hal membagi waktu dan energinya secara seimbang berdasarkan prioritas utama antara tuntutan pekerjaan dengan berbagai aktivitas kehidupan pribadinya agar mencapai tingkat kesejahteraan fisik, dan emosional.

2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi *Work-Life Balance*

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Wulansari (2023) bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi *Work-Life Balance* antara lain:

1) Faktor Individual

Faktor individual merupakan faktor yang mempelajari tentang kepribadian individu (*personality*), kesejahteraan (*well being*), dan *emotional intelligence*.

Faktor ini dapat memengaruhi *Work-Life Balance* melalui beberapa persepsi

yaitu seorang karyawan dalam memandang, persepsi dalam mengatur dan dalam menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kehidupan pribadinya.

2) Faktor Organisasi

Faktor yang berkaitan dengan sistem peraturan kerja (*Work Arrangement*) yang memungkinkan karyawan untuk bisa menyesuaikan waktu dan lokasi kerja mereka (Feradhita, 2021). Faktor organisasi ini juga ditinjau melalui sejauh mana organisasi mendukung karyawannya dalam bekerja dan sejauh mana karyawan mendapat dukungan dari atasan serta rekan kerja.

3) Faktor Kehidupan

Faktor ini merupakan kondisi internal yang meliputi tanggung jawab rumah tangga, bantuan dari keluarga, dukungan pasangan, dukungan keluarga, tuntutan pribadi, pertengkaran keluarga serta kondisi ekonomi

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor individual, faktor organisasi dan faktor kehidupan dapat memengaruhi *Work-Life Balance*. Ketiga hal ini saling berkaitan dalam mencapai keseimbangan yang memuaskan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Work-Life Balance*

Menurut pendapat yang dikemukakan (Saputra & Masdupi, 2025) *Work-Life Balance* terdiri atas 3 dimensi dan 8 indikator yang meliputi:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan waktu merupakan dimensi yang mengukur sejauh mana individu memiliki kemampuan dalam mengalokasikan waktu yang dimilikinya secara seimbang tanpa mengorbankan kepentingan lainnya. Indikatornya adalah

pembagian waktu secara proporsional terhadap pekerjaan, keluarga rekreasi dan kehidupan pribadi. Seseorang yang memiliki tingkat keseimbangan waktu (*Time balance*) yang baik cenderung mampu menjaga keseimbangan antara produktivitas kerja dan kesejahteraan pribadinya sehingga dapat menghindari timbulnya stres akibat ketidakseimbangan peran.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana seseorang dapat memiliki kemampuan untuk menyemibangkan keterlibatannya dalam menjalankan peran di dunia kerja maupun kehidupan pribadinya. Adapun indikator yang dapat mengukur dimensi ini adalah keterlibatan emosional keluarga dengan keterlibatan emosional pada pekerjaan sehingga seseorang tidak hanya berfokus pada pencapaian target atau tuntutan pekerjaan sementara tetapi juga mamapu mempertahankan kualitas hubungan sosial dan emosional dalam kehidupan.

3. Keseimbangan atas Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana seseorang merasa terpenuhinya keinginan atau harapan atas pekerjaan yang dimilikinya serta kehidupan pribadinya. Hal ini juga menekankan pada pentingnya persepsi seseorang terhadap rasa puas dan bahagia yang diperoleh dari pencapaian di lingkungan kerja dan pengalaman dalam hubungan personal di luar pekerjaan. Hal ini terjadi ketika seorang karyawan merasakan kebahagiaan dengan pekerjaannya sekaligus kepuasan atas hubungan keluarga dan hubungan sosial dengan waktu luang yang dimilikinya. Sehingga indikator yang digunakan di dalam dimensi ini adalah kepuasan atas pencapaian di tempat kerja dengan kepuasan atas hubungan keluarga.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Work-life balance* memiliki tiga dimensi yaitu *Time Balance* yang terdiri dari empat indikator yang berkaitan dengan pembagian waktu secara proporsional, dimensi *involvement balance* yang terdiri keterlibatan emosional pada karyawan serta dimensi keseimbangan kepuasan yang berkaitan dengan terpenuhinya harapan karyawan di tempat kerja dan di kehidupan keluarga.

2.1.5. Lingkungan Kerja

Salah satu faktor pendukung karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan adalah lingkungan kerja yang memadai. Konsep ini menggambarkan seberapa jauh kondisi ruang kerja karyawan dapat memberikan kenyamanan dalam melakukan aktivitas kerja. Hal ini ditandai dengan tersedianya fasilitas penunjang kerja serta dukungan sosial antar karyawan di dalamnya maka lingkungan kerja merupakan sebuah aspek fisik dan mental yang dimiliki oleh karyawan dan dapat memengaruhi aktivitasnya dalam bekerja.

2.1.5.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu aspek yang harus dipenuhi karyawan dalam bekerja agar menciptakan rasa keamanan, kenyamanan dan ketentraman agar dapat mengerjakan tugas dan pekerjaannya secara optimal. Titik keoptimalan karyawan dalam bekerja ini akan mencapai tingkat efektifitas dan efisiensi yang baik. Sebaliknya, ketidakefektifitasan yang terjadi di sebuah perusahaan mengakibatkan karyawan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja. Maka gangguan ini akan mengakibatkan keresahan bagi karyawan dalam bekerja.

Menurut pendapat Ardhiyanti & Susanty (2020) bahwa “lingkungan kerja merupakan lingkungan yang dimiliki pegawai untuk mengerjakan berbagai aktivitas pekerjaan atau kegiatan sehari-harinya di kantor yang diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik”. Hal ini serupa dengan pendapat Sedarmayanti (2021) bahwa “lingkungan kerja merupakan suatu tempat bagi sejumlah kelompok yang berada di perusahaan yang di dalamnya terdapat berbagai fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan”. Pendapat ini juga didukung dengan pendapat yang dikemukakan Indriani (2022) bahwa “lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang bersifat fisik maupun non-fisik yang dapat mempengaruhi tenaga kerja dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan”.

Berbeda dengan pendapat Idowu & Aderonke (2025) bahwa “*The work environment can be described as the space and forces surrounding people’s workplaces that have both positive and negative effects on the psychological and well-being of employees*”. Definisi ini menggambarkan bahwa lingkungan kerja terdiri atas ruang dan kekuatan di sekitar tempat kerja yang memiliki energi negatif dan positif yang dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang bersifat fisik dan non fisik yang dapat mendukung karyawan untuk menjalankan seluruh tugas dan aktivitas kerjanya. Lingkungan ini mencakup tersedianya fasilitas atau aspek fisik dan non fisik agar memiliki keamanan dan kenyamanan dalam bekerja.

2.1.5.2 Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti dalam Rahmita & Safrul Rizali (2024) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan ini meliputi berbagai kondisi fisik yang terdapat di sekitar area kerja dan dapat memberikan pengaruh secara langsung seperti meja, kursi, proyektor dan lampu kerja dan lingkungan Kerja Perantara atau lingkungan yang dapat memengaruhi keadaan manusia seperti bau yang tidak sedap, kelembapan dan kebisingan dari getaran mekanik.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan ini merupakan kondisi kejadian yang berhubungan dengan pekerjaan seperti terciptanya keharmonisan hubungan antara karyawan, pimpinan dan mitra kerja. Lingkungan kerja non fisik ini terbagi menjadi tiga kategori yaitu:

1) Lingkungan Sosial

Faktor ini merupakan salah satu elemen penting dalam lingkungan kerja karena mencakup hubungan antar individu. Hal ini ditinjau melalui latar belakang dan status keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain lain.

2) Status Sosial

Faktor ini merujuk pada kedudukan atau posisi seseorang dalam struktur organisasi yang mencerminkan tingkat pengaruh dan peran yang dimilikinya di tempat kerja.

3) Hubungan Industrial

Faktor ini merujuk pada hubungan kerja antar sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasan. Melalui hubungan industrial yang baik maka akan menghasilkan lingkungan kerja yang harmonis.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut pendapat Sedarmayanti dalam Annatasya & Rosalina, (2022) bahwa terdapat dimensi dan indikator pada variabel lingkungan kerja antara lain:

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik merupakan semua keadaan berbentuk yang terdapat di tempat kerja dan dapat memberikan pengaruh kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung. Indikator lingkungan fisik terdiri dari:

- a) Pencahayaan. Tingkat pencahayaan di dalam ruangan harus diatur sedemikian rupa agar membantu karyawan dalam meningkatkan visibilitasnya dalam melakukan aktivitas pekerjaan.
- b) Sirkulasi ruang kerja. Sirkulasi ini mencakup kualitas kadar oksigen ruangan kerja. Sirkulasi udara segar membantu karyawan dalam meningkatkan kenyamanan dan mengurangi kelembapan sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap kesehatan dan kepuasan kerja karyawan.
- c) Tata letak ruang. Penataan ruang yang optimal memudahkan pergerakan karyawan dalam bekerja. Selain itu, hal ini dapat mengurangi risiko kecelakaan kerja dan menciptakan suasana kerjayang nyaman.
- d) Dekorasi. Dekorasi merupakan unsur fisik yang mencakup hiasan ruangan agar menciptakan ruang kerja yang indah dipandang dan tidak terkesan

monoton melalui tersedianya tanaman hias, lukisan, tulisan (*quotes*) motivasi kerja dan warna dinding yang menarik.

- e) Kebisingan. Tingginya kebisingan akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja sehingga, untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, perusahaan harus menyiapkan ruang kerja yang bebas dari kebisingan jalan raya dan mesin atau alat kerja bising.
- f) Fasilitas. Indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan memberikan infrastruktur pendukung kepada karyawannya agar seluruh proses kerja dapat berjalan dengan optimal. Hal ini mencakup peralatan kerja seperti meja, kursi kerja dan proyektor serta mesin produksi yang memadai.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik harus dirancang optimal karena tidak hanya dapat meminimalisir kelelahan, namun hal ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam melakukan seluruh aktivitas pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi yang mencerminkan sejauh mana karyawan membangun hubungan sosial yang baik dengan sesama rekan kerja, atasan, maupun bawahan, yang ditandai dengan terciptanya suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

- a) Hubungan dengan pimpinan. Hubungan sosial ini merujuk pada sejauh mana kualitas interaksi dan komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan atasan di lingkungan kerjanya. Hal ini ditandai dengan

timbulnya rasa saling percaya dan adanya keterbukaan serta dukungan dari pimpinan terhadap bawahan seperti keterbukaan pimpinan terhadap ide dan gagasan karyawan serta ketersediaan pimpinan atas kritik serta saran dari bawahan terkait dengan aktivitas pekerjaan. Hal ini mencerminkan adanya hubungan yang sehat dan saling menghargai.

- b) Hubungan dengan rekan kerja. Hubungan sosial ini tidak hanya merujuk pada kualitas kolaborasi atau kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan aktivitas pekerjaan, tetapi hal ini juga mencerminkan sikap saling menghargai terhadap hasil kerja masing-masing individu. Selain itu, hubungan yang baik antar karyawan ditandai dengan pemberian dukungan timbal balik dalam bentuk bantuan profesional maupun dukungan emosional sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.6. Motivasi

Motivasi merupakan upaya atau dorongan yang dilakukan seseorang dari keadaan yang tidak bergerak menuju keadaan untuk melakukan sebuah tindakan dengan suatu arah atau tujuan tertentu. Motivasi ini dapat terjadi atas kesadaran dirinya atau keinginan diri sendiri atau dapat terjadi juga melalui dorongan dari faktor luar seperti adanya pengaruh dari orang lain yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah tindakan atau aktivitas baru.

2.1.6.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang dimiliki individu baik yang timbul dari dalam dirinya maupun yang timbul dari luar individu tersebut untuk

bertindak atau berperilaku dalam cara tertentu. Motivasi merujuk pada dorongan individu untuk melakukan dan menyelesaikan tanggung jawabnya agar tercapainya sebuah tujuan. Melalui motivasi yang baik, seseorang dapat memiliki rasa semangat dalam bekerja.

Menurut pendapat Dessler (2020:392) menyatakan bahwa "*Motivation that derives from the pleasure someone gets from doing the job or task*". Artinya bahwa motivasi merupakan kesenangan yang terjadi dari dalam diri seseorang saat melakukan pekerjaan. Hal ini menekankan bahwa motivasi tidak selalu berasal dari faktor eksternal seperti imbalan dan penghargaan, melainkan lebih kepada aspek intrinsik atau perasaan positif yang timbul akibat keterlibatan langsung dalam aktivitas pekerjaan itu sendiri yaitu ketika seorang karyawan merasakan kepuasan yang timbul ketika menyelesaikan tugas.

Menurut pendapat lain seperti yang dikemukakan Robbins & Coulter (2021) menyatakan bahwa "*Motivation refers to the process by which a person's efforts are energized and directed and sustained toward attaining a goal*". Artinya motivasi merujuk pada dorongan yang terjadi pada seseorang untuk mengarahkan dan mempertahankan usahanya secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut menyatakan bahwa motivasi merupakan upaya seseorang dalam mengupayakan tujuannya.

Berbeda dengan pendapat Lianasari & Ahmadi (2022) yang menyatakan bahwa "*Motivasi adalah kombinasi dari sikap dan keyakinan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan serangkaian tugas atau aktivitas tertentu secara konsisten berdasarkan tujuan yang telah mereka tetapkan*". Hal tersebut

menyatakan bahwa motivasi merupakan kondisi seseorang yang menggabungkan antara sikap dan keyakinan untuk berbuat sesuatu. Selain itu, pendapat ini juga menyatakan bahwa motivasi bukan hanya dari faktor emosional saja melainkan dari kondisi psikologis seperti kepercayaan dan kemauan individu untuk bertindak.

Menurut pendapat Tarumingkeng, (2025) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan psikologis atau suatu kebutuhan yang berasal dari dalam diri seseorang (internal) yang bertujuan untuk mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hal ini serupa dengan pendapat yang dikemukakan Nurhalizah & Oktiani (2024) menyatakan bahwa motivasi adalah upaya, dorongan dan hasrat individu yang terinternalisasi atau dilakukan dengan penuh penghayatan dan pendalaman untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan atau upaya yang dimiliki oleh seseorang melalui sebuah penghayatan dan pendalaman untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik dalam hal pekerjaan maupun kehidupannya agar tercapainya sebuah tujuan. Melalui motivasi yang optimal, seseorang akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Secara keseluruhan, motivasi merupakan elemen pendorong bagi seseorang untuk meningkatkan semangat dalam bekerja.

Merujuk pada pengertian sebelumnya, beberapa ahli sepakat bahwa motivasi merupakan upaya yang mendorong individu atau karyawan untuk mencapai tujuan tertentu namun terdapat perbedaan yang terletak pada pendapat Dessler, Robbins & Coulter dan Tarumingkeng yang hanya menjelaskan upaya

seorang individu dalam dirinya sementara pendapat Lianasari & Ahmadi (2022) dan pendapat Nurhalizah & Oktiani (2024) yang menjelaskan pengertian motivasi secara rinci yaitu lebih menekankan pada sikap, komitmen dan penghayatan yang dimiliki seseorang untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Busro (2023:56-64) menjelaskan bahwa motivasi memiliki beberapa teori dari para ahli. Berikut ini merupakan beberapa teori motivasi dari para ahli:

1. Teori Motivasi Abraham Maslow

Kebutuhan didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara kenyataan dan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan akan menunjukkan perilaku kecewa jika mereka merasa kebutuhan mereka tidak terpenuhi, tetapi jika kebutuhan mereka terpenuhi, mereka akan berperilaku gembira untuk menunjukkan bahwa mereka puas. Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan yaitu:

1) Faktor Kebutuhan Fisiologis

Hal ini merujuk pada kebutuhan dasar yang wajib dimiliki manusia seperti kebutuhan untuk makan dan minum, perlindungan fisik, bernapas dan seksual.

2) Faktor Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman mengacu pada lingkungan yang dimiliki seseorang harus bebas dari ancaman yang mungkin dapat terjadi.

3) Faktor Kebutuhan Kebersamaan

Setiap manusia berhak memiliki kebutuhan sosial yang meliputi kegiatan berinteraksi dengan orang lain, cinta dan kebutuhan untuk diterima oleh suatu kelompok.

4) Faktor Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan ini merujuk pada kebutuhan seorang manusia agar dapat dihormati oleh orang lain.

5) Faktor Kebutuhan Aktualisasi Diri

Hal ini merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam menyampaikan pendapat, mengemukakan ide dan gagasan serta kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg yang mengacu pada faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik) sebagai berikut:

1) Faktor Motivator

Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong yang dimiliki manusia untuk melakukan sebuah tindakan yang bersifat intrinsik artinya bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini meliputi beberapa unsur seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan rasa untuk tumbuh.

2) Faktor Hygiene

Faktor hygiene adalah hal-hal yang dapat mendorong seseorang yang bersifat ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri seseorang misalnya seseorang akan merasakan kepuasan apabila gaji, keamanan pada pekerjaan,

kondisi kerja, status, prosedur Perusahaan, kualitas pengamanan teknis dan kualitas hubungan interpersonal atau hubungan antar rekan kerjanya terpenuhi.

3. Teori Berprestasi McClelland

Teori ini menyatakan bahwa tingginya produktivitas ditentukan oleh kondisi yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Teori ini terbagi ke dalam tiga faktor yaitu:

1) *Need for Achievement* (Faktor Kebutuhan untuk berprestasi)

Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan untuk selalu meningkatkan prestasinya. Hal ini berlaku di sebuah organisasi bahwa setiap karyawan cenderung untuk memiliki prestasi yang tinggi dari yang sudah dilakukan agar tidak ketinggalan oleh karyawan lainnya melalui pengembangan diri dan mendapatkan pengakuan atas hasil kerja yang telah tercapai.

2) *Need of affiliation* (Faktor Kebutuhan untuk memperluas pergaulan)

Kebutuhan ini menjelaskan bahwa manusia memiliki dorongan untuk berafiliasi atau berinteraksi dengan orang lain. Hal ini ditinjau melalui sejauh mana seseorang selalu berupaya dalam menghormati pimpinan dan semangat bekerja sama dengan orang lain.

3) *Need of Power* (Faktor Kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Kebutuhan ini mengacu pada kebutuhan untuk mencapai otoritas yang memiliki pengaruh terhadap orang lain. Kebutuhan ini ditinjau melalui besarnya usaha agar seseorang dihargai atau tidak diremehkan oleh orang

lain. Selain itu juga, teori ini kategori ini membahas pentingnya seorang manajer mengembangkan potensi karyawannya melalui lingkungan kerja yang efektif agar terwujudnya produktivitas dan kepuasan kerja.

Berdasarkan ketiga teori di atas dapat disimpulkan bahwa teori Maslow berfokus pada keseluruhan tahapan kebutuhan manusia sementara teori Dua Faktor menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memenuhi kepuasan seseorang serta teori McClelland membahas tentang klasifikasi tiga kebutuhan utama yang dimiliki seseorang.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Motivasi

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Tarumingkeng, (2025) menyatakan bahwa motivasi terdiri atas beberapa dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan atas prestasi dengan indikator:
 - 1) Upaya untuk berprestasi baik
 - 2) Upaya untuk tidak ketinggalan dengan karyawan lain
 - 3) Upaya untuk mengembangkan diri
 - 4) Upaya mendapatkan pengakuan hasil kerja
2. Kebutuhan untuk berafiliasi dengan indikator:
 - 1) Semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya
 - 2) Semangat untuk dapat bekerja sama
 - 3) Semangat untuk mematuhi segala aturan yang ada
 - 4) Selalu menghormati pimpinan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu dengan indikator

- 1) Berusaha agar dirinya dihargai
- 2) Upaya untuk tidak diremehkan
- 3) Kehadiran sangat diperlukan orang lain

2.1.7. Kepuasan Kerja

Organisasi atau perusahaan merupakan sebuah wadah bagi karyawannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Keberhasilan pada peningkatan tersebut akan menghasilkan kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukannya. Sebaliknya jika sebuah organisasi belum bisa meningkatkan pengetahuan karyawannya, hal ini akan menciptakan ketidakpuasan pada karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya.

2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan yang terjadi pada seorang karyawan ketika mereka bekerja. Karyawan merasakan kesenangan atau kebahagiaan apabila kebutuhan atau keinginannya dapat terpenuhi. Begitu juga sebaliknya bahwa karyawan akan merasakan ketidaksenangan apabila harapan belum sepenuhnya terpenuhi.

Menurut Wirya dkk., (2020) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang dimiliki.” Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins & Coulter (2021:417) bahwa:

Job satisfaction refers to a person's general attitude towards their job which shows that a person with a high level of job satisfaction will have a positive attitude towards on their job and someone who is dissatisfied with their job will have a negative attitude.

Artinya kepuasan kerja mengacu pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan akan memiliki sikap negatif.

Menurut pendapat lain yang dikemukakan Spector (2022) menyatakan bahwa *“Job satisfaction is an attitude. That reflects people’s evaluations of the job along a continuum from favorable to unfavorable”*. Hal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan sebuah evaluasi dari aktivitas yang telah dilakukan karyawan yang menunjukkan keadaan yang menguntungkan hingga yang tidak menguntungkan.

Menurut pendapat Muhammad Busro (2023:102) menyatakan bahwa *“Kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan yang mencerminkan seberapa jauh pekerjaan yang dimilikinya dapat memuaskan berbagai kebutuhannya”*. Hal ini serupa dengan pendapat yang dikemukakan Robbins & Judge (2024:122) menyatakan bahwa *“Job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics”* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif seorang karyawan atas terpenuhinya kebutuhan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan seberapa jauh seorang karyawan memiliki kesenangan karyawan dalam bekerja di sebuah organisasi. Seluruh pendapat di atas sepakat bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat memuaskan kebutuhannya namun pendapat yang dikemukakan Busro dan Robbins & Judge hanya berfokus pada

perasaan positif atau kesenangannya saja sementara pendapat Wiryana, Robbins & Coulter dan Spector menekankan juga bahwa kepuasan kerja karyawan dapat terjadi karena terpenuhinya kebutuhan karyawan dan ketidakpuasan kerja juga dapat terjadi jika keinginan atau kebutuhan karyawan tidak atau belum sepenuhnya terpenuhi.

2.1.7.2 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Robbins dalam Paparand dkk., (2021) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Kerja yang menantang secara mental

Keberagaman tugas seorang karyawan yang lebih menantang cenderung akan mengurangi rasa kebosanan pada karyawan terhadap pekerjaannya namun kompleksnya tugas yang terlalu menantang juga dapat mengakibatkan karyawan frustrasi terhadap pekerjaannya.

2. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem balas jasa atau pemberian kompensasi yang adil dan selaras dengan harapan karyawan. Adil dan selaras berarti sesuai dengan tuntutan, tingkat keterampilan individu dan standar bayaran masyarakat atau upah minimum regional sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi ini merujuk pada seberapa baik keamanan, kenyamanan, kebersihan ruang kerja dan fasilitas yang dirasakan karyawan di tempat kerjanya dapat menciptakan produktivitas yang tinggi.

d. Kolega yang mendukung

Setiap karyawan di tempat kerja harus memenuhi kebutuhannya dalam melakukan interaksi sosial. Hal ini dilakukan karena manusia merupakan makhluk sosial yang membutuhkan orang lain untuk bercerita dan membantu dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Merujuk pada pendapat Robbins & Judge dalam Widiatoro & Gaol (2024) bahwa kepuasan kerja terdiri atas beberapa dimensi dan indikator antara lain:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhannya. Indikator pada dimensi ini yaitu kepuasan terhadap tugas, kepuasan atas kesempatan untuk belajar dan kepuasan atas tanggung jawab sebagai karyawan

2. Kepuasan terhadap gaji

Dimensi ini mengukur sejauh mana kompensasi atau bayaran yang diberikan kepada karyawan atas jasa dan tenaga yang telah diberikannya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga hal ini dapat diukur melalui indikator sistem penggajian

3. Kepuasan terhadap promosi

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam mendapatkan kenaikan jabatan atau menduduki sebuah posisi yang lebih tinggi di tempat kerjanya. Dimensi ini dapat diukur melalui indikator peluang promosi.

4. Kepuasan terhadap pimpinan

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana manajer atau pimpinan perusahaan mampu menjalankan perannya secara efektif sebagai mediator antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, khususnya dalam menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga terbentuk rasa aman, nyaman, dan terkendali dalam pelaksanaan pekerjaan. Peran pimpinan tersebut tercermin dari kemampuannya dalam mengarahkan, membimbing, serta mengambil keputusan yang adil dan transparan, sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja

5. Kepuasan terhadap Rekan kerja

Dimensi ini mengukur sejauh mana karyawan merasakan tingkat kepuasan terhadap kualitas hubungan sosial yang terbangun di lingkungan kerja, termasuk kerja sama yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta bentuk dukungan yang saling diberikan antar sesama rekan kerja dan antara karyawan dengan pimpinan, sehingga dimensi ini diukur melalui indikator dukungan rekan kerja

2.1.8. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan referensi atau perbandingan dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian. Penelitian terdahulu ini diperlukan peneliti sebagai teori pendukung penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, sebagian besar pendapat menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan dan saling memengaruhi. Berikut ini merupakan Tabel 2.1 penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Fitria et al., (2022)</p> <p><i>“Quality of Work-Life and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Moderating Variable at Lubuklinggau City Agricultural Services”</i></p> <p>Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences Vol.1 No.1</p> <p>DOI: https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.431</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>Quality of Work-Life</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan <i>Quality of Work-Life</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a) Variabel Kepuasan Kerja</p> <p>b) Variabel motivasi kerja</p>	<p>a) Lokasi penelitian</p> <p>b) Peneliti tidak menggunakan variabel kinerja dan <i>Quality of Work-Life</i></p>
2	<p>Santika et al., (2025)</p> <p><i>“The Influence of Incentives, Motivation, Work Environment and Leadership Style on Tapper Performance Kalikempit Plantation PT. Perkebunan Nusantara”</i></p> <p>International Journal of Economics, Commerce and Management. Vol.2 No.2</p> <p>DOI: https://doi.org/10.62951/ijecm.v2i2.515</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel insentif, motivasi dan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja penyadap karet.</p>	<p>a) Variabel bebas lingkungan Kerja</p> <p>b) Variabel motivasi kerja</p> <p>c) Lokasi penelitian</p>	<p>a) Peneliti tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan</p> <p>b) Peneliti menggunakan variabel intervening</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	<p>Iis et al., (2022)</p> <p><i>“The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at The Office of Agriculture and Livestock in Aceh”</i></p> <p>International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration.</p> <p>DOI: http://dx.doi.org/10.54443/ijevas.v2i2.191</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.</p>	<p>a) Variabel motivasi kerja b) Variabel Lingkungan kerja</p>	<p>a) Variabel pengembangan karir b) Variabel kinerja c) Lokasi penelitian</p>
4	<p>Pratiwi et al., (2023)</p> <p><i>“Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sanghyang Seri Kantor Regional III Kabupaten Sidrap”</i></p> <p>Jurnal Universitas Khairun</p> <p>DOI: https://doi.org/10.33387/humano.v14i2.6110</p>	<p><i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja</p>	<p>a) Variabel bebas <i>Work-Life Balance</i> b) Variabel Kepuasan kerja</p>	<p>a) Lokasi Penelitian b) Tidak menggunakan variabel intervening</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Gulo et al., (2025)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara IV Distrik I Bukit Lima Kab. Simalungun”</p> <p>MES Management Journal</p> <p>DOI: https://doi.org/10.56709/mesman.v4i2.716</p>	<p>Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.</p>	<p>a) Variabel bebas lingkungan kerja</p> <p>b) Variabel intervening Motivasi kerja</p>	<p>a) Lokasi penelitian</p> <p>b) Variabel gaya kepemimpinan</p>
6	<p>Rosyadah & Ardyanfitri, (2026)</p> <p>“Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi”</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Binsis GROWTH</p> <p>DOI: https://10.36841/growth-journal.v24i1.8010</p>	<p>Variabel <i>work life balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi kerja.</p>	<p>a) Variabel bebas <i>Work-Life Balance</i></p> <p>b) Variabel bebas lingkungan kerja</p> <p>c) Variabel Mediasi Motivasi Kerja</p>	<p>a) Variabel kinerja karyawan</p> <p>b) Lokasi penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	<p>Nurjana et al., (2022)</p> <p>“Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara V”</p> <p>Jurnal Dinamika Manajemen</p> <p>DOI: https://doi.org/10.22437/jdm.v10i3.19068</p>	<p>Keseimbangan kehidupan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.</p>	<p>a) Variabel <i>Work-Life Balance</i></p> <p>b) Variabel kepuasan kerja</p> <p>c) Variabel motivasi kerja</p>	<p>Lokasi penelitian</p>
8	<p>Asrul dkk., (2025)</p> <p>“<i>The Effect of Work-Life Balance and Work Environment on Job Satisfaction with Motivation as an Intervening Variabel</i>”</p> <p>Eduvest Journal of Universal Studies Volume 5 Number 11, November, 2025</p> <p>DOI: 10.59188/eduvest.v5i11.52313</p>	<p><i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan Kerja. <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Motivasi memediasi <i>Work-Life Balance</i> terhadap kepuasan kerja. Motivasi memediasi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja</p>	<p>a) Variabel motivasi kerja</p> <p>b) Variabel <i>Work-Life Balance</i></p> <p>c) Variabel lingkungan Kerja</p> <p>d) Variabel kepuasan kerja</p>	<p>Lokasi penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	<p>Puspitawati & Mujiati (2023)</p> <p>“Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja”</p> <p>E-Jurnal Manajemen</p> <p>DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p02</p>	<p><i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap motivasi kerja serta motivasi kerja berpengaruh positif dan memediasi <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>a) Variabel motivasi kerja</p> <p>b) Variabel <i>Work-Life Balance</i></p> <p>c) Variabel kepuasan kerja</p>	<p>a) Variabel mediasi motivasi kerja</p> <p>b) Lokasi penelitian</p>
10	<p>Silitonga & Indriani, (2025)</p> <p>“Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara (PTPN) IV Regional 1 Medan”</p> <p>J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah</p> <p>DOI: https://doi.org/10.56799/jceki.v4i6.11135</p>	<p><i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja karyawan.</p>	<p>a) Variabel <i>Work-Life Balance</i></p> <p>b) Variabel Motivasi Kerja</p>	<p>a) Variabel Budaya Organisasi</p> <p>b) Lokasi penelitian</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Pratiwi et al., (2024) “Hubungan <i>Work-Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara” Journal of Management DOI: https://doi.org/10.54004/jiha.v1i2.129	Lingkungan kerja dan <i>Work-Life Balance</i> saling berhubungan. <i>Work-Life Balance</i> , lingkungan kerja dengan loyalitas saling berhubungan.	a) Variabel <i>Work-Life Balance</i> b) Variabel lingkungan kerja	a) Lokasi penelitian b) Variabel loyalitas karyawan
12	Hafidzi et al., (2023) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (<i>Literature Review</i> Manajemen Sumber Daya Manusia)” Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi DOI: https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6	Gaya pemimpin Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan milenial. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja	a) Variabel lingkungan kerja b) Motivasi sebagai intervening variabel	a) Lokasi penelitian b) Variabel loyalitas karyawan

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p>Abidin & Ratnawali (2023)</p> <p>“Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Agrecinal Bengkulu Utara)”</p> <p>Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains</p> <p>DOI: https://doi.org/10.36085/jems.v4i2.5550</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. <i>Work-Life Balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan.</p>	<p>a) Variabel bebas <i>Work-Life Balance</i></p> <p>b) Variabel bebas lingkungan kerja</p> <p>c) Variabel terikat kepuasan kerja</p>	<p>a) Lokasi penelitian</p> <p>b) Tidak menggunakan variabel intervening</p>
14	<p>Sukardi & Saputro (2024)</p> <p>“Pengaruh Komunikasi, <i>Work-Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Papandayan Cocoa Industries Bandung”</p> <p>Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi</p> <p>DOI: https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1772</p>	<p>Komunikasi, <i>Work-Life Balance</i> dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>a) Variabel bebas <i>Work-Life Balance</i></p> <p>b) Variabel bebas lingkungan kerja</p>	<p>a) Lokasi penelitian</p> <p>b) Variabel terikat kepuasan kerja</p> <p>c) Tidak menggunakan variabel komunikasi</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	<p>Nurhalipah et al. (2021)</p> <p>“Pengaruh Lingkungan Kerja dan <i>Reward</i> Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Kaliaren Jaya Plywood”</p> <p>Jurnal Administrasi dan Manajemen Vol.11 No.2</p> <p>DOI: https://doi.org/10.52643/jam.v11i2.1778</p>	<p>Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Reward berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>a) Variabel bebas lingkungan kerja</p> <p>b) Variabel motivasi kerja</p> <p>c) Variabel kepuasan kerja</p>	<p>a) Variabel <i>reward</i></p> <p>b) Lokasi penelitian</p>
16	<p>Semuel Souhoka (2024)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PTPN XIV Di Liang Awaiya, Kecamatan Teluk Elpaputih Kab. Maluku Tengah”</p> <p>Journal of Multidisciplinary Reseach</p> <p>DOI: http://doi.org/10.56943/jmr.v3i2.640</p>	<p>Terhadapat pengaruh positif signifikan pada gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki terhadap kepuasan kerja</p>	<p>a) Variabel motivasi kerja</p> <p>b) Variabel kepuasan kerja</p>	<p>Variabel gaya kepemimpinan</p>

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	Putri (2024) “Pengaruh Kompensasi dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja PT Perkebunan Nusantara” Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi DOI: http://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.08	Kompensasi dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara II.	a) Variabel <i>Work-Life Balance</i> b) Variabel kepuasan kerja	Variabel kompensasi
18	Grędys et al. (2025) “ <i>Aspects Support and Types of Work-Life Balance Among Employees from Rural Areas in Poland</i> ” Journal of Sustainability DOI: https://doi.org/10.3390/su17188313	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja	a) Variabel <i>Work-Life Balance</i> b) Variabel motivasi kerja	Lokasi penelitian
19	Boro & Saxena (2022) “ <i>The Impact of Work-Life Balance on the Well-Being of Employees in The Tea Gardens of Bodoland Territorial Region</i> ” International Journal of Health Science https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.9221	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja	a) Variabel <i>Work-Life Balance</i> b) Variabel kepuasan kerja	a) Variabel kompensasi b) Lokasi penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20	Istenič, (2025) “ <i>Work-Life Balance on A Farm with Young Children in Slovenia</i> ” Journal of Agriculture and Human Values DOI: https://doi.org/10.1007/s10460-024-10611-1	<i>Work-life balance</i> , kompensasi dan hubungan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Variabel <i>Work-Life Balance</i>	a) Lokasi penelitian b) Variabel Kompensasi c) Variabel stress kerja
21	Ramadhani (2020) “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance terhadap Motivasi Kerja PT Eden Pangan Indonesia” Journal of Management https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.633	Lingkungan kerja dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	a) Variabel lingkungan kerja b) Variabel <i>Work-Life Balance</i> c) Variabel Motivasi kerja	Lokasi penelitian
22	Salsabila & Yasmin (2025) “ <i>Work-Life Balance, Job Stress and Employee Engagement on Employee Job Satisfaction on PT Bumi Pratama Khatulistiwa</i> ” International of Economics Development Research DOI: https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i5.6674	<i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	a) Variabel <i>Work-Life Balance</i> b) Variabel Kepuasan kerja	a) Variabel stress kerja b) Lokasi penelitian

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Judul, Peneliti, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23	Aruldoss et al. (2021) <i>“The Relation Between Work-Life Balance and Job Satisfaction: Moderating Role of Training and Development and Work Environment”</i> Journal of Advances in Management Research DOI: https://doi.org/10.1108/JA-MR-01-2021-0002	<i>Work-Life Balance</i> dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif	a) Variabel <i>Work-life Balance</i> b) Variabel kepuasan kerja c) Variabel Lingkungan kerja	a) Lokasi penelitian b) Menggunakan variabel moderasi c) Variabel pelatihan dan pengembangan
24	Gao & Arbuckle (2024) <i>“Investigating Conservation-Related Variables as Predictor of Farmers Job Satisfaction”</i> Rural Socionlogy DOI: https://doi.org/10.1111/ruso.12543	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	a) Variabel motivasi kerja b) Variabel kepuasan kerja karyawan	a) Variabel stress kerja b) Variabel kesehatan mental
25	Maican dkk. (2021) <i>“Motivational Factors, Job Satisfaction and Economic Performance in Romanian Small Farms”</i> Journal Sustainibility DOI: https://doi.org/10.3390/su13115832	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	a) Variabel motivasi kerja b) Variabel kepuasan kerja karyawan	Lokasi penelitian

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, (2025)

Berdasarkan Tabel 2.1 peneliti menemukan adanya keterbatasan lokasi dan objek penelitian yang berbeda. Penelitian yang telah dilakukan hanya meneliti beberapa faktor yang memengaruhi hubungan antar variabel serta sedikitnya penelitian terkait kepuasan kerja karyawan di bidang pertanian dan perkebunan khususnya di PT Perkebunan Nusantara sehingga melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan kebaruan informasi atau pengembangan variabel baru serta cakupan atau objek penelitian yang belum pernah diuji oleh penelitian sebelumnya yaitu karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 Kota Bandung.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan gambaran yang menunjukkan keterkaitan antar variabel berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya. Penyusunan kerangka pemikiran bertujuan untuk mempermudah pemahaman dan pembahasan dan arah analisis dalam penelitian ini. Selain itu, kerangka pemikiran dilengkapi dengan paradigma penelitian yang berfungsi untuk menjelaskan hubungan antar variabel *work life balance*, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja .

2.2.1 Hubungan Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja

Work-life balance dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif. Lingkungan kerja yang baik dapat membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya. Fasilitas kerja yang nyaman dan memadai, dimilikinya hubungan interpersonal yang baik serta kebijakan fleksibilas waktu kerja yang dapat memberikan efektifitas bagi karyawan dalam bekerja.

Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abidin & Ratnawili (2023) menyatakan bahwa secara simultan *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini didukung dengan penelitian Pratiwi, dkk (2024) melalui fleksibilitas kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif dengan lingkungan kerja. Artinya semakin tinggi *work-life balance*, maka lingkungan kerja yang dimiliki karyawan semakin nyaman khususnya pada lingkungan kerja Non-fisik. Begitupun sebaliknya, semakin rendah *work-life balance* maka lingkungan kerja yang dimiliki karyawan semakin tidak nyaman atau kondusif.

2.2.2 Pengaruh Work Life Balance terhadap Motivasi Kerja

Work-life balance dan motivasi kerja memiliki hubungan positif. Semakin baik kebijakan *work-life balance* di perusahaan, maka semakin baik pula motivasi yang dirasakan karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kebijakan *work-life balance* maka semakin berkurangnya minat dan motivasi kerja bagi karyawan.

Hubungan *Work Life Balance* terhadap motivasi kerja didukung oleh penelitian yang dilakukan Grędys dkk (2025) dan Puspitawati & Mujiati, (2023) bahwa diperlukan sebuah kebijakan terkait penyesuaian jam kerja agar terciptanya kesejahteraan fisik dan mental karyawan serta dukungan khusus lainnya agar karyawan termotivasi untuk bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan Silitonga & Indriani, (2025) bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja melalui *work-life balance*, yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan cara menyesuaikan beban tugas dengan jam kerja yang dimiliki karyawan agar karyawan memiliki keseimbangan yaitu keseimbangan pada kehidupan pribadinya dan keseimbangan pada aktivitas pekerjaannya.

2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Maka lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sesuai dengan pendapat Gulo dkk (2025) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan. Penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hafidzi dkk (2023) dan Nurhalipah dkk., (2021).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung mampu mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini digambarkan melalui ketersediaan fasilitas kerja yang memadai serta terciptanya hubungan yang harmonis antar rekan kerja.

2.2.4 Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Karyawan yang memiliki *work-life balance cenderung* akan memiliki sebuah perasaan yang nyaman dan dapat menimbulkan sebuah dorongan atau motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya serta menjalani kehidupan pribadinya. Selain itu, lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja.

Merujuk pada penelitian Ramadhani (2020) bahwa *work life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditinjau melalui kebijakan *work-life balance* pada perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, ruang kerja yang nyaman serta hubungan sosial yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian karyawan yang belum sepenuhnya memiliki *work-life balance* maka mereka akan kesulitan dalam membagi waktu kerja dan waktu pribadinya yang mengakibatkan penurunan motivasi kerja.

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan (Asrul dkk., 2025) bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Kebijakan *Work-Life Balance* yang diterapkan di organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Melalui pencapaian, pengakuan dan tanggung jawab karyawan dapat lebih optimal ketika karyawan merasa kehidupan yang dimilikinya berjalan dengan seimbang. Kehidupan yang dimaksud adalah kehidupan pada aktivitas pekerjaannya dan kehidupan pribadinya yang diperoleh melalui jam kerja yang fleksibel dan tersedianya waktu istirahat yang memadai sehingga hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja.

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Rosyadah & Ardyanfitri, (2026) berkaitan dengan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa variabel *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan yang optimal antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk meningkatkan dorongan atau minat yang dimiliki pada karyawan dalam mencapai kinerja kerja yang lebih baik.

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

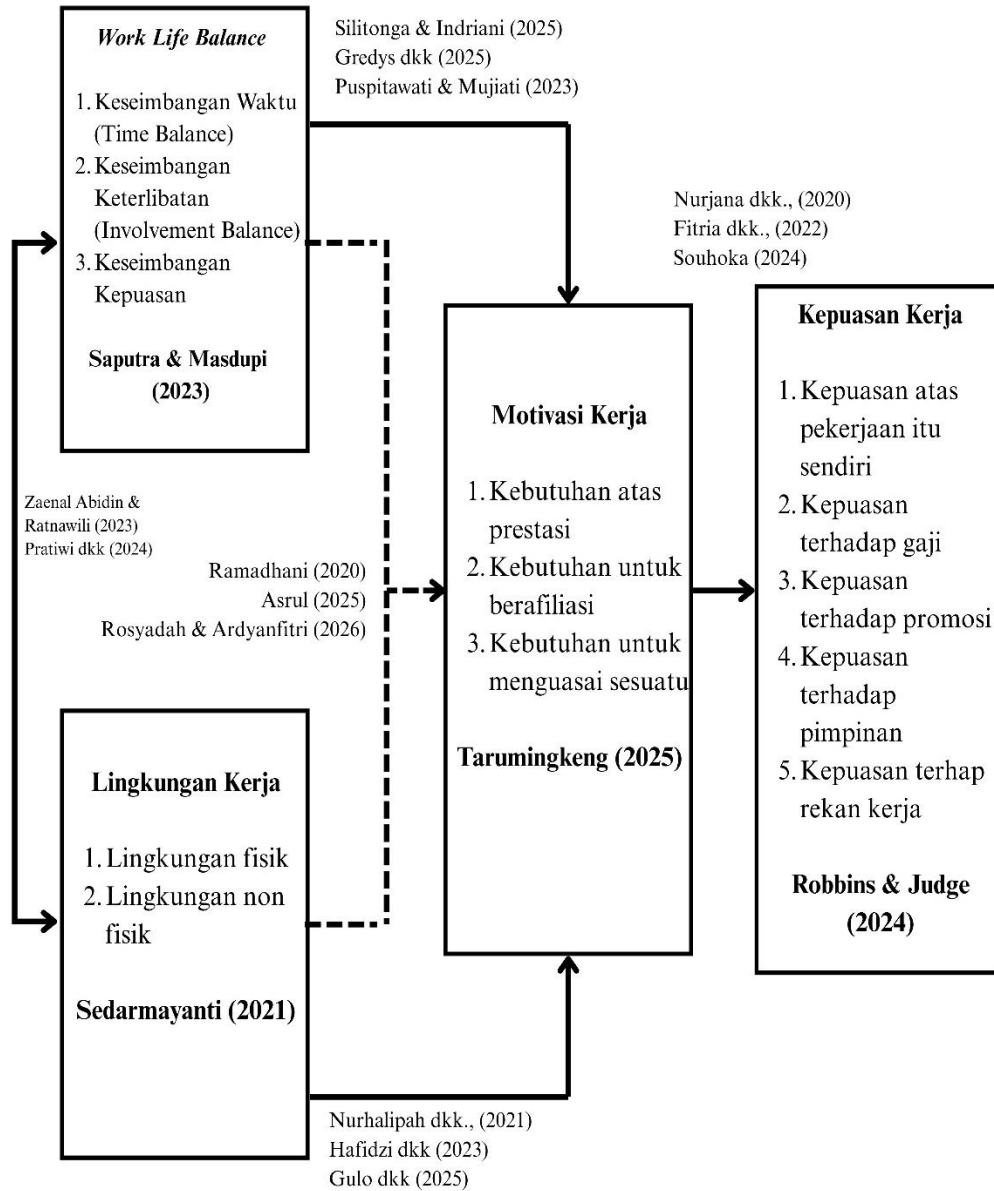
Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketika seseorang memiliki sebuah dorongan baik yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut (internal) maupun dorongan dari luar (eksternal) maka mereka cenderung mengupayakannya semaksimal mungkin agar tujuannya tercapai. Pencapaian tersebut memberikan kepuasan tersendiri atas hasil kerjanya. Begitu juga sebaliknya jika seorang karyawan kurang memiliki minat pada suatu hal maka karyawan tersebut akan merasakan ketidakpuasan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Nurjana dkk., 2022) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendapat ini sejalan dengan Fitria dkk., (2022), Souhoka (2024) yang mana seluruh pendapat sepakat ketika seorang karyawan merasa termotivasi agar mendapatkan pengakuan dari atasannya. Setelah ia mendapatkan pengakuan maka timbul perasaan kepuasan tersebut yang ada di dalam diri karyawan.

Menurut pendapat lain Iis dkk (2022) melakukan penelitian serupa di PT Perkebunan Nusantara menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pada karyawan atau ketika motivasi karyawan sudah terpenuhi, maka karyawan akan merasa dihargai dan memiliki kepuasan atas pekerjaan yang dilakukannya di dalam organisasi yang dimilikinya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena semakin tinggi motivasi atau dorongan yang ada di dalam diri atau luar diri karyawan maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang akan dimiliki karyawan tersebut.

2.3. Paradigma Penelitian



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Keterangan :

----- = Simultan

———— = Parsial

2.4. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian Sugiyono (2024:64). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis merumuskan hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh *work life balance* terhadap motivasi kerja

H2: Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

H3: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

H4: Terdapat pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.