BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Kepuasan Kerja

Dalam manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja merupakan elemen krusial yang mencerminkan respons emosional serta penilaian subjektif individu terhadap pekerjaan yang diembannya. Pada hakikatnya, kepuasan kerja merefleksikan sikap emosional karyawan dalam menilai pekerjaan yang dilakukannya, apakah memberikan rasa senang atau tidak. Menurut Adi et al., (2023) Kepuasan kerja mengacu pada sikap afektif yang positif seorang individu terhadap pekerjaannya, Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2011), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Selaras dengan hal tersebut, Rasyita & Kusuma (2025), Kepuasan kerja mencerminkan persepsi emosional karyawan terhadap tugasnya, yang terwujud dalam bentuk penilaian positif maupun negatif atas pekerjaan yang mereka jalani. Sikap positif ini kemudian tercermin secara nyata melalui etos kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan.

Selain itu, menurut, Robbins & Judge dalam Ahmadiansah (2020), Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai persepsi emosional yang menguntungkan, yang timbul dari hasil penilaian individu terhadap berbagai karakteristik dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal pekerjaan, tetapi juga oleh persepsi individu.

Dalam pandangan yang lebih luas, kepuasan kerja didefinisikan sebagai tolok ukur sejauh mana aspek-aspek dalam pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan para karyawan secara keseluruhan. Atas dasar tersebut, indikator kepuasan kerja juga tercermin dari sejauh mana realitas di lingkungan kerja mampu memenuhi ekspektasi serta harapan pribadi karyawan (Maulidya et al., 2025).

Kepuasan kerja merujuk pada kondisi emosional karyawan yang menggambarkan tingkat kenyamanan atau ketidaknyamanan mereka dalam menjalani tugas-tugas pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi, evaluasi, serta dedikasi individu terhadap pekerjaannya, yang bermuara pada tingkat antusiasme, performa, dan kedisiplinan di tempat kerja. (Hakim et al., 2022).

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar individu. Menurut Hasibuan (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Balas jasa (kompensasi)

   Pemberian kompensasi yang layak dan proporsional terhadap beban kerja berbanding lurus dengan peningkatan tingkat kepuasan kerja para pegawai.

2. Penempatan kerja

   Penempatan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian akan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja.

3. Berat Ringannya Pekerjaan

   Kesesuaian antara posisi kerja dengan kompetensi serta keahlian individu dapat meningkatkan kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

4. Suasana dan lingkungan kerja

   Suasana kerja yang kondusif dan mendukung secara signifikan mampu mendongkrak tingkat kepuasan para pegawai.

5. Peralatan kerja

   Dukungan fasilitas kerja yang memadai terbukti memperlancar penyelesaian tugas sekaligus mendorong daya kepuasan para pegawai.

Selain itu, Robbins dan Judge dalam Adi et al., (2023) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja.

2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2009), indikator kepuasan kerja diukur dari

1. Isi pekerjaan

   Hal ini berkaitan langsung dengan performa kerja secara nyata serta kendali atas tugas yang dilakukan. Tingkat kepuasan pegawai akan meningkat jika tugas yang diemban dinilai menantang, sekaligus membuka ruang untuk pengembangan diri dan penerimaan wewenang.

2. Supervisi

   Hal ini mencakup kepedulian serta relasi yang harmonis antara atasan dan bawahan. Ketika pegawai merasa dihargai sebagai bagian krusial dari

organisasi, kepuasan kerja mereka akan meningkat. Sebaliknya, pengawasan yang tidak efektif berpotensi memicu tingginya angka turnover dan ketidakhadiran pekerja.

3. Organisasi dan manajemen

   Keberadaan situasi kerja yang stabil menjadi faktor penting dalam menghadirkan kepuasan kerja bagi para pegawai.

4. Kesempatan untuk maju

   Peluang untuk meraih pengalaman baru serta mengembangkan potensi diri selama bertugas menjadi pendorong utama terciptanya kepuasan kerja bagi para pegawai.

5. Gaji atau insentif

   Besarnya imbalan yang diperoleh pegawai atas pelaksanaan tugasnya, terutama sejauh mana nominal tersebut dinilai adil serta mampu memenuhi kebutuhan hidup mereka.

6. Rekan kerja

   Yakni hubungan antar rekan kerja yang saling mendukung dan peduli, yang mampu membangun iklim kerja kondusif serta hangat hingga bermuara pada tingginya kepuasan kerja pegawai.

7. Kondisi pekerjaan

   Yakni ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai serta relevan dengan karakteristik tugas yang harus diselesaikan pegawai.

Sedangkan menurut Robbins (2015) Indikator Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai berikut:

1. Kondisi kerja yang mendukung

   Lingkungan kerja yang kondusif menjadi perhatian utama para pekerja, baik demi kenyamanan individu maupun kelancaran pelaksanaan tugas. Berdasarkan berbagai riset, staf lebih menyukai area kerja yang aman, bebas bahaya, dan praktis. Tambahan pula, mayoritas tenaga kerja lebih memilih lokasi yang dekat dari kediaman, ditunjang fasilitas bersih serta modern, dan didukung sarana pendukung yang memadai.

2. Gaji atau upah yang pantas

   Apabila upah dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan yang berlaku di masyarakat, maka kemungkinan besar hal ini akan menghasilkan kepuasan kerja.

3. Rekan kerja yang mendukung.

   Bagi sebagian besar pegawai, aktivitas bekerja turut memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Tak heran jika keberadaan rekan kerja yang suportif dan komunikatif berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja, di mana kepemimpinan atasan juga menjadi faktor penentu utamanya.

Menurut Luthans dalam Adi et al., (2023), terdapat lima indikator utama yang menentukan dan membentuk kepuasan kerja seorang karyawan. Kelima indikator tersebut meliputi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri *(The Work Itself)*

   mencakup penilaian karyawan terhadap variasi tugas, tantangan kerja, stimulasi mental, serta daya tarik dari tanggung jawab operasional yang diberikan oleh perusahaan

2. Kesempatan terhadap gaji *(Pay)*

   yaitu kesesuaian dan keadilan pemenuhan kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan jika dibandingkan dengan standar industri eksternal maupun beban kerja nyata yang dijalankan di lapangan.

3. Kesempatan promosi *(Promotion Opportunities)*

   berkaitan dengan kejelasan, keterbukaan, dan keadilan sistem kenaikan jabatan serta kepastian jenjang karier jangka panjang dalam struktur organisasi.

4. Kepuasan terhadap supervisi (*Supervision*)

   mencakup kemampuan, kompetensi, dan dukungan dari atasan langsung dalam memberikan arahan teknis serta membantu penyelesaian masalah operasional yang dihadapi bawahan.

5. Kepuasan terhadap rekan sekerja *(Co-workers)*

   yaitu tingkat solidaritas, iklim kerja sama tim, dukungan sosial, dan bantuan timbal balik antar staf, khususnya dalam menghadapi tekanan pekerjaan di lingkungan kerja

2.1.4 Beban Kerja (*Workload*)

Beban kerja (*workload*) merujuk pada volume tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam periode tertentu, sekaligus mencakup upaya

yang dikerahkan untuk mengatasi berbagai kendala dalam pelaksanaan pekerjaannya (Budiasa, 2021). Sebagai salah satu elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia, beban kerja berpengaruh secara langsung terhadap efektivitas kinerja, produktivitas, hingga kesejahteraan fisik maupun psikologis para karyawan. Menurut (Lumunon & Sendow, 2019), Beban kerja adalah serangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu, dengan mempertimbangkan kemampuan kerja yang dimilikinya. Sedangkan Menurut Koesomowidjojo (2017), Beban kerja dapat dimaknai sebagai seluruh rangkaian tugas yang diamanahkan kepada pegawai untuk dituntaskan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, menurut Tarwaka (2016), Beban kerja merupakan rasio antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut secara efektif. Konsep ini menekankan bahwa beban kerja tidak hanya dilihat dari banyaknya tugas yang diberikan, tetapi juga dari sejauh mana kemampuan pekerja mampu mengimbangi tuntutan tersebut.

Menurut Hasibuan (2011), Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang perlu diselesaikan oleh karyawan yang harus disesuaikan dengan kemampuan kerja guna mencegah kelelahan. Sementara itu Ahmadiansah (2020), menyatakan bahwa beban kerja berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang berpotensi mempengaruhi kondisi fisik maupun psikologis karyawan.

Di samping itu, beban kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai persepsi subjektif pegawai mengenai besarnya tuntutan tugas yang mesti dipenuhi dalam tenggat waktu yang ditentukan. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang

berbeda dalam menghadapi beban kerja, sehingga tingkat beban kerja yang dirasakan dapat berbeda-beda antara satu individu dengan individu lainnya. Kenyataan ini mengindikasikan bahwa beban kerja tidak sekadar diukur secara objektif, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor subjektif yang bergantung pada kondisi serta sudut pandang masing-masing karyawan (Hellena E, 2024).

Lebih lanjut, tingginya beban kerja berkorelasi erat dengan munculnya stres kerja (*job stress*), yang berisiko mengganggu tingkat kepuasan kerja para karyawan. Hasil studi mengindikasikan bahwa semakin berat beban kerja yang ditanggung pegawai, semakin tinggi pula risiko terjadinya kelelahan (*burnout*) serta penurunan tingkat kepuasan kerja mereka. Di sisi lain , beban kerja yang sesuai dengan kapasitas kerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Fransiska & Tupti, 2020).

Dalam ranah organisasi jasa seperti industri ritel, beban kerja menjadi faktor yang sangat krusial karena karyawan dihadapkan pada tuntutan pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah kepada pelanggan. Beban kerja yang tidak terkelola dengan baik berpotensi pada penurunan kualitas pelayanan serta kepuasan kerja karyawan, sehingga perlu adanya pengelolaan beban kerja yang efektif dalam organisasi. (Wolor & Marsofiyati, 2023).

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja yang dialami oleh karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari dalam individu maupun dari lingkungan kerja. Menurut Tarwaka (2015), faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

   Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang menentukan kapasitas serta daya terima seseorang terhadap beban kerja. Berikut adalah uraian lebih mendalam mengenai faktor-faktor tersebut:

   1. Kondisi Fisik

      Aspek ini mencakup status kesehatan umum, tingkat stamina, dan ambang batas kelelahan individu. Karyawan dengan kebugaran yang prima cenderung memiliki ketahanan lebih tinggi terhadap beban kerja yang berat, sementara gangguan kesehatan kronis atau pemulihan fisik yang tidak memadai dapat mempercepat munculnya kelelahan, yang pada akhirnya menurunkan efisiensi dan konsentrasi dalam bekerja.

   2. Usia

      Usia merupakan variabel biologis yang berbanding lurus dengan kapasitas fungsional tubuh. Seiring bertambahnya usia, secara alami terjadi penurunan kemampuan fisik dan kecepatan motorik, namun sering kali diimbangi dengan kematangan emosional dan stabilitas mental. Oleh karena itu, penyesuaian jenis tugas dengan kategori usia sangat penting untuk menjaga produktivitas tanpa mengabaikan batas kemampuan fisiologis.

   3. Jenis Kelamin

      Perbedaan fisiologis dan hormonal antara laki-laki dan perempuan menciptakan variasi dalam kemampuan fisik tertentu, seperti kekuatan otot atau ketahanan terhadap stres lingkungan. Meskipun secara kognitif tidak

terdapat perbedaan signifikan, dalam jenis pekerjaan yang mengandalkan kekuatan fisik atau kondisi lingkungan kerja yang ekstrem, faktor gender menjadi pertimbangan dalam mendistribusikan beban kerja secara proporsional.

4. Motivasi Kerja

   Motivasi merupakan dorongan psikologis yang menentukan seberapa besar energi yang bersedia dikerahkan oleh seorang karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. Tingkat motivasi yang tinggi, baik yang berasal dari keinginan berprestasi (intrinsik) maupun imbalan (ekstrinsik), dapat membuat beban kerja yang berat terasa lebih ringan dan menantang. Sebaliknya, rendahnya motivasi akan membuat tugas yang sederhana sekalipun dirasakan sebagai beban yang berat.

2. Faktor Eksternal

   Faktor eksternal merupakan variabel yang berasal dari luar diri karyawan atau lingkungan organisasi yang memberikan tekanan tambahan terhadap kapasitas kerja individu. Berikut adalah uraian rincinya:

1. Lingkungan Kerja

   Aspek ini mencakup kondisi fisik di sekitar tempat kerja seperti pengaturan suhu udara, tingkat kebisingan, pencahayaan, serta aspek ergonomis dan kenyamanan ruang. Lingkungan yang tidak kondusif misalnya suhu yang terlalu panas atau kebisingan yang melampaui ambang batas dapat mengganggu konsentrasi, mempercepat kelelahan fisik, dan secara signifikan meningkatkan beban kerja psikologis karyawan.

2. Sistem Kerja

   Pengaturan waktu kerja, termasuk pembagian *shift* kerja, durasi jam kerja yang panjang (lembur), serta ketersediaan waktu istirahat, sangat memengaruhi ritme sirkadian dan pemulihan energi karyawan. Sistem kerja yang tidak teratur atau beban waktu yang berlebihan tanpa jeda yang cukup dapat mengakibatkan akumulasi kelelahan kronis dan penurunan performa kerja.

3. Beban Tugas

   Poin ini merujuk pada volume atau kuantitas pekerjaan serta tingkat kompleksitas dan kesulitan tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Semakin tinggi jumlah tugas dan semakin rumit analisis yang diperlukan, maka semakin besar pula energi fisik dan mental yang harus dicurahkan, yang secara langsung memperberat persepsi beban kerja individu.

4. Teknologi dan Alat Kerja

   Ketersediaan serta keandalan teknologi dan peralatan kerja sangat menentukan efisiensi proses kerja. Alat kerja yang mutakhir dan berfungsi dengan baik akan bertindak sebagai *enabler* (pendukung) yang memudahkan pekerjaan, sedangkan teknologi yang usang atau sering mengalami kendala teknis justru akan menjadi penghambat yang menambah beban kerja karena proses penyelesaian tugas menjadi lebih lama dan melelahkan.

5. Organisasi Kerja

   Hal ini berkaitan dengan struktur birokrasi, kejelasan pembagian tugas (*job description*), serta alur koordinasi antar departemen. Organisasi yang memiliki struktur kerja yang tumpang tindih atau pembagian tugas yang tidak merata akan menciptakan kebingungan peran dan inefisiensi, yang pada akhirnya menambah beban administratif dan mental bagi karyawan.

6. Tekanan Kerja dari Atasan atau Target Perusahaan

   Ekspektasi tinggi dari manajemen, tuntutan pencapaian target yang agresif, serta gaya kepemimpinan yang bersifat menekan dapat menciptakan tekanan emosional yang besar. Dalam lingkungan yang dinamis, tekanan ini sering kali menjadi faktor eksternal dominan yang memicu stres kerja jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai.

2.1.6 Indikator Beban Kerja

Menurut Tarwaka dalam Budiasa (2021), indikator beban kerja meliputi:

1. Beban waktu (*Time Load*) mencerminkan alokasi durasi yang tersedia untuk menyusun perencanaan, mengeksekusi, hingga memantau jalannya suatu tugas atau pekerjaan.
2. Beban usaha mental (*Mental Effort Load*) merujuk pada besarnya kapasitas dan konsentrasi pikir yang dikerahkan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Beban tekanan psikologis (*Psychological stress load*) mengindikasikan tingkat risiko pekerjaan, kecemasan atau kebingungan, serta potensi frustrasi yang dirasakan pegawai saat bertugas.

Kasmir (2016) menjelaskan bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui dua aspek utama:

1. Kualitas

   Penilaian didasarkan pada tingkat kesempurnaan hasil kerja dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas

   Evaluasi dilakukan terhadap volume *output* yang dihasilkan, baik dalam satuan unit, nilai mata uang, maupun jumlah siklus kerja yang berhasil diselesaikan dalam periode tertentu.

Sedangkan, Koesomowidjojo (2017) mengemukakan sejumlah indikator yang membentuk beban kerja seorang karyawan, antara lain:

1. Kondisi pekerjaan

   yaitu menitikberatkan pada sejauh mana pegawai memahami rincian dan prosedur tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Produktivitas Waktu

   yaitu berkaitan dengan kemampuan manajemen waktu, di mana pegawai mampu menyeimbangkan durasi penyelesaian tugas dengan pemanfaatan waktu istirahat secara proporsional.

3. Pencapaian target

   ini merujuk pada standar hasil yang ditetapkan perusahaan, yang secara korelasi positif akan menentukan besar kecilnya beban kerja yang dirasakan.

2.1.7 *Work Life Balance*

Work Life Balance menggambarkan kondisi di mana individu mampu menyelaraskan antara dunia kerja dengan kehidupan pribadinya secara seimbang dan proporsional. Menurut Hudson (2020) *Work-Life Balance* atau keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi dimaknai sebagai tingkat kepuasan serta keselarasan yang dirasakan individu saat menjalankan berbagai peran ganda dalam hidupnya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan seseorang untuk membagi waktu dan energi secara proporsional antara tuntutan profesional dan urusan pribadi sangat memengaruhi kualitas hidup mereka. Ketika keselarasan tersebut tercapai, individu akan lebih optimal dalam menjalankan tanggung jawabnya, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sosial dan keluarga. Keseimbangan ini penting agar karyawan dapat menjalankan perannya secara optimal baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Menurut Cahyaningsih (2024) *Work Life Balance* yakni kapasitas seorang individu dalam mengelola keselarasan antara peran profesional dan kehidupan *Personal* agar keduanya tidak saling memicu konflik.

Menurut Purba (2023) *Work Life Balance* adalah keterampilan seorang individu dalam menyelaraskan antara tuntutan karier dan kebutuhan pribadinya. Pengertian ini menegaskan bahwa keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi merupakan kemampuan penting yang mesti dimiliki individu

agar sanggup menunaikan kedua peran tersebut secara harmonis. Sejalan dengan hal tersebut Ricardianto (2018) berpendapat bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) berfungsi sebagai jembatan yang menyelaraskan tuntutan profesional dan kehidupan pribadi, sehingga memungkinkan individu mengevaluasi pengalaman kerjanya secara mandiri untuk mengoptimalkan hasil kerja yang dihasilkan.

Selanjutnya, menurut Darmawan (2023), *Work Life Balance* merupakan sejauh mana seorang individu dapat berpartisipasi aktif sekaligus meraih kepuasan yang seimbang, baik dalam tuntutan peran profesional maupun kehidupan pribadinya. Hal ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga kepuasan individu dalam menjalankan kedua peran tersebut.

Selain itu, Menurut Kasmir (2019), *Work Life Balance* merupakan keterampilan individu dalam mengalokasikan waktu antara urusan pekerjaan dan kehidupan *Personal* , guna mencegah terjadinya konflik yang berisiko menurunkan efektivitas kinerja maupun kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi modern, *Work Life Balance* menjadi isu krusial seiring melonjaknya beban dan tuntutan pekerjaan yang berpotensi mengganggu stabilitas kehidupan pribadi para karyawan (Syalomitha, 2024).

2.1.8 Indikator *Work Life Balance*

Fisher et al. (2009) merincikan *Work Life Balance* ke dalam empat indikator utama sebagai berikut:

1. *Work* Interference *with Personal Life* (WIPL)

Meninjau tingkat gangguan aktivitas pekerjaan terhadap kehidupan luar kerja, khususnya ketika tanggung jawab profesional menyita waktu yang seharusnya dialokasikan bagi keluarga atau hobi.

2. *Personal Life* Interference *with Work* (PLIW)

   Merujuk pada kondisi di mana urusan domestik atau masalah pribadi menghambat performa dan fokus individu saat berada di lingkungan kerja.

3. *Personal Life Enhancement* of *Work* (PLEW)

   Menjelaskan pengaruh positif dari aspek pribadi terhadap karier, misalnya dukungan dari orang terdekat yang mampu memicu motivasi kerja.

4. *Work Enhancement* of *Personal Life* (WEPL)

   Menitikberatkan pada manfaat yang diperoleh dari pekerjaan seperti stabilitas ekonomi atau pengembangan kompetensi yang kemudian meningkatkan kualitas hidup pribadi karyawan.

Menurut Hudson (2020), *Work Life Balance* dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu :

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

   Keseimbangan waktu (*time balance*) mengacu pada kemampuan seorang karyawan dalam mengalokasikan waktu secara adil dan proporsional antara tuntutan pekerjaan di kantor dan kepentingan pribadinya di luar lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki keseimbangan waktu yang baik mampu menyelesaikan tanggung jawab profesionalnya tanpa harus mengorbankan waktu berharga yang seharusnya digunakan untuk beristirahat, berkumpul bersama keluarga, ataupun melakukan aktivitas sosial.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

   Keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*) merujuk pada tingkat keterlibatan psikologis, perhatian, dan komitmen energi yang setara pada peran pekerjaan maupun peran *Personal* . Hal ini berarti karyawan mampu memisahkan fokus secara sehat, di mana mereka dapat memberikan performa dan konsentrasi penuh saat berada di tempat kerja, serta mampu melepaskan beban pikiran operasional kantor ketika sudah kembali ke lingkungan domestik atau keluarga.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

   Keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*) mencerminkan tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan secara seimbang oleh karyawan, baik atas pencapaian kariernya di dalam organisasi maupun atas kualitas kehidupan pribadinya. Ketika seorang karyawan merasa bahwa keberhasilannya dalam bekerja tidak merenggut kebahagiaan dalam kehidupan *pribadinya*, maka akan tercipta kepuasan menyeluruh yang

meminimalisir risiko stres kerja dan mampu meningkatkan kesejahteraan mental mereka.

Menurut Ahmadiansah R, (2019) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator antara lain:

1. *Border*

   adalah batas yang kokoh dalam kehidupan peran. Batasan ini terbagi menjadi dua jenis yaitu batasan fisik dan temporal.

2. *Permeability*

   adalah batas psikologis antara pasangan saat melakukan lebih dari satu peran dalam satu waktu.

3. *Flexibility*

   adalah perpanjangan dari peran yang dilakukan di tempat yang berbeda dari tempat yang seharusnya tanpa perubahan makna dan teknik melakukan peran.

4. *Blending*

   merupakan sebuah titik kompromi yang disepakati bersama-sama sehingga antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dapat berjalan beriringan tanpa mengorbankan keduanya.

Kalliath dan Brough (2008) menyatakan bahwa indikator *Work Life Balance* dapat dilihat dari:

1. Keseimbangan Peran (Role *Balance*)

   Kemampuan individu dalam menjalankan berbagai peran secara seimbang tanpa adanya konflik yang signifikan.

2. Minimnya Konflik Peran (*Role Conflict*)

Rendahnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dialami individu.

3. Kesejahteraan Individu (*Well-being*)

   Kondisi psikologis dan emosional individu yang tetap stabil dalam menjalankan peran kerja dan kehidupan pribadi.

Indikator ini menekankan pentingnya keseimbangan peran dan kesejahteraan individu dalam mencapai *Work Life Balance.*

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dan pembanding dalam penelitian ini. Dengan adanya penelitian terdahulu, peneliti dapat mengetahui hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel beban kerja (*Workload*), *Work Life Balance*, dan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	Darmawan & Dwirianto (2023)	Pengaruh Beban Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sabda Maju Bersama Pekanbaru.	Beban kerja dan WLB berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja (R^2 = 46,2%)
2	Lumunon, Sendow, & Uhing (2019)	Pengaruh *Work Life Balance*, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama	Secara simultan semua variabel berpengaruh signifikan, namun secara parsial WLB tidak signifikan
3	Rahayu,	Pengaruh *Work Life*	WLB berpengaruh positif,

No.	Penulis tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
	Darmita, & Oktaviani (2024)	*Balance*, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Ciomas Adisatwa	beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
4	Erwilfan, Irfani, & Wirayudha (2024)	Pengaruh Beban Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Megacipta Nusantara Engineering	Beban kerja dan WLB berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja
5	Firdaus, Wiharno, & Fitriani (2024)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada OCB	Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Beban Kerja (*Workload*) terhadap Kepuasan Kerja

Secara teoritis dalam manajemen sumber daya manusia, beban kerja (*Workload*) merupakan salah satu determinan utama yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja (*job satisfaction*) seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2019), kepuasan kerja mencerminkan sikap emosional yang positif serta rasa menyukai pekerjaan, yang dibentuk oleh kondisi lingkungan kerja dan keselarasan beban tugas yang ditanggung pegawai. Ketika beban kerja yang ditanggung berada pada tingkat ideal dan sesuai dengan batas kapasitas fisik maupun mental karyawan, hal tersebut akan mendorong efektivitas kerja dan memicu timbulnya kepuasan kerja. Sebaliknya, Robbins dan Judge (2018)

menegaskan bahwa beban kerja yang berlebihan (*work overload*) dapat memicu stres kerja (*job stress*) dan kelelahan fisik maupun emosional (*burnout*), yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Konsep teoritis mengenai beban kerja tersebut sangat relevan jika dikaitkan dengan kondisi operasional di lapangan pada Toko Indomaret. Karyawan tingkat toko dihadapkan pada tuntutan operasional harian yang tergolong padat dan kompleks akibat penanganan tugas ganda (*multi-tasking*), seperti melayani transaksi di kasir sambil menata barang di rak (*display*), menjaga kebersihan toko, mengejar target sales, hingga memeriksa tanggal kedaluwarsa produk secara berkala. Beban operasional yang intensif ini semakin diperberat oleh adanya tanggung jawab finansial pribadi, di mana karyawan wajib mengganti atau menombok apabila terjadi selisih (minus) kasir maupun kehilangan barang toko. Tingginya beban fisik, mental, serta risiko finansial yang ditanggung secara terus-menerus ini menjadi pemicu utama timbulnya rasa ketidakpuasan emosional pada karyawan Indomaret.

Hubungan antara tingginya tuntutan beban kerja dengan tingkat kepuasan kerja ini turut diperkuat oleh beragam temuan empiris dalam penelitian-penelitian terdahulu. Hasil studi yang dilakukan oleh Pratama dan Supartha (2020) mengindikasikan bahwa beban kerja memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; artinya, lonjakan beban kerja yang tidak dikelola dengan baik terbukti menurunkan tingkat kepuasan kerja secara nyata. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian Rahmawati et al. (2021) pada industri ritel modern mengonfirmasi bahwa beban kerja berlebih serta kewajiban *multi-*

tasking yang tinggi terbukti menurunkan kepuasan kerja karyawan operasional. Selain itu, Sari dan Hendry (2022) menegaskan bahwa beban kerja berupa tanggung jawab finansial dan fisik di area toko ritel menjadi indikator kuat yang berasosiasi langsung dengan rendahnya kepuasan kerja.

Berdasarkan sintesis antara keterkaitan teoritis, fenomena operasional pada Toko Indomaret, serta pembuktian melalui penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki peran yang sangat strategis dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Beban kerja yang terlampau tinggi, berisiko finansial, serta sarat akan tuntutan *multi-tasking* berpotensi kuat menurunkan tingkat kepuasan kerja apabila tidak diimbangi dengan manajemen operasional yang proporsional dari pihak perusahaan. Dengan demikian, alur pemikiran ini memperkuat landasan untuk merumuskan hipotesis bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Indomaret.

2.3.2 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Secara teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*Work Life Balance*) merupakan aspek krusial yang menentukan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) seorang karyawan. Menurut Greenhaus et al. (2003), *Work Life Balance* didefinisikan sebagai tingkat keterikatan yang seimbang serta rasa kepuasan yang dirasakan individu, baik dalam menjalankan peran profesionalnya maupun peran dalam kehidupan keluarga. Ketika karyawan mampu menyelaraskan tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadinya tanpa tekanan berlebih, tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat pesat. Sebaliknya, Robbins dan Judge

(2018) mengungkapkan bahwa konflik antara peran di tempat kerja dan peran di luar tempat kerja dapat memicu stres emosional yang pada akhirnya akan merusak kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Konsep *Work Life Balance* ini mencerminkan dinamika unik jika dikaitkan dengan kondisi operasional karyawan pada Toko Indomaret. Di satu sisi, karyawan dituntut untuk memiliki fleksibilitas waktu yang tinggi, termasuk kewajiban untuk tetap masuk bekerja sesuai jadwal *shift* meskipun pada hari libur nasional. Namun di sisi lain, kepuasan kerja karyawan tetap terjaga karena perusahaan menerapkan sistem pembagian tanggung jawab *shift* yang jelas, di mana karyawan tidak lagi terbebani oleh pikiran pekerjaan setelah jam *shift* selesai dan dapat menikmati waktu luang bersama keluarga secara optimal. Keadaan ini semakin didukung oleh adanya apresiasi dari manajemen Indomaret dalam bentuk pemberian kompensasi uang lembur bagi karyawan yang bekerja pada hari libur nasional, sehingga keterbatasan waktu luang dapat terkompensasi dengan baik dan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan.

Dinamika antara *Work Life Balance* dan kepuasan kerja ini sejalan dengan temuan empiris dalam berbagai penelitian terdahulu. Hasil studi Handayani et al. (2020) memperlihatkan bahwa *Work Life Balance* berkontribusi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam hal ini, komitmen organisasi dalam menghormati waktu *Personal* pegawai terbukti memperkuat persepsi positif mereka terhadap lingkungan kerja. Selain itu, studi oleh Wijaya dan Putra (2021) pada industri ritel mengonfirmasi bahwa kejelasan batas jam kerja per *shift* serta adanya kompensasi finansial yang adil atas waktu kerja tambahan (lembur)

menjadi faktor penentu utama terciptanya keseimbangan hidup dan tingginya kepuasan kerja karyawan operasional. Penelitian dari Ramadhani dan Kurnia (2022) juga menegaskan bahwa pengelolaan *Work Life Balance* yang baik akan meminimalkan kejenuhan kerja dan mendorong keterikatan emosional karyawan secara positif.

Berdasarkan keselarasan antara landasan teoritis, kondisi operasional di lapangan Toko Indomaret, serta dukungan bukti-bukti empiris terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* memiliki kontribusi nyata dalam memicu dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan. Fleksibilitas operasional yang diimbangi dengan kejelasan batas jam *shift* dan pemberian kompensasi lembur yang adil terbukti mumpuni dalam menjaga keseimbangan kehidupan pribadi karyawan sekaligus meningkatkan rasa puas mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kerangka pemikiran ini memberikan landasan yang kuat untuk mengajukan hipotesis bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Indomaret.

2.3.3 Pengaruh Simultan Beban Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Secara teoritis dalam domain manajemen sumber daya manusia, keseimbangan antara kehidupan kerja dan *Personal* (*Work Life Balance*) menjadi elemen vital yang turut menentukan tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) para karyawan. Menurut Greenhaus et al. (2003), *Work Life Balance* didefinisikan sebagai tingkat keterikatan yang seimbang serta rasa kepuasan yang dirasakan individu, baik dalam menjalankan peran profesionalnya maupun peran

dalam kehidupan keluarga. Ketika karyawan mampu menyelaraskan tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadinya tanpa tekanan berlebih, tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat pesat. Sebaliknya, Robbins dan Judge (2018) mengungkapkan bahwa konflik antara peran di tempat kerja dan peran di luar tempat kerja dapat memicu stres emosional yang pada akhirnya akan merusak kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Konsep *Work Life Balance* ini mencerminkan dinamika unik jika dikaitkan dengan kondisi operasional karyawan pada Toko Indomaret. Di satu sisi, karyawan dituntut untuk memiliki fleksibilitas waktu yang tinggi, termasuk kewajiban untuk tetap masuk bekerja sesuai jadwal *shift* meskipun pada hari libur nasional. Namun di sisi lain, kepuasan kerja karyawan tetap terjaga karena perusahaan menerapkan sistem pembagian tanggung jawab *shift* yang jelas, di mana karyawan tidak lagi terbebani oleh pikiran pekerjaan setelah jam *shift* selesai dan dapat menikmati waktu luang bersama keluarga secara optimal. Keadaan ini semakin didukung oleh adanya apresiasi dari manajemen Indomaret dalam bentuk pemberian kompensasi uang lembur bagi karyawan yang bekerja pada hari libur nasional, sehingga keterbatasan waktu luang dapat terkompensasi dengan baik dan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan.

Dinamika antara *Work Life Balance* dan kepuasan kerja ini selaras dengan berbagai bukti empiris yang ditemukan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Hasil penelitian Handayani et al. (2020) mengindikasikan bahwa *Work Life Balance* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; artinya, kepedulian organisasi dalam menghargai waktu *Personal* pegawai

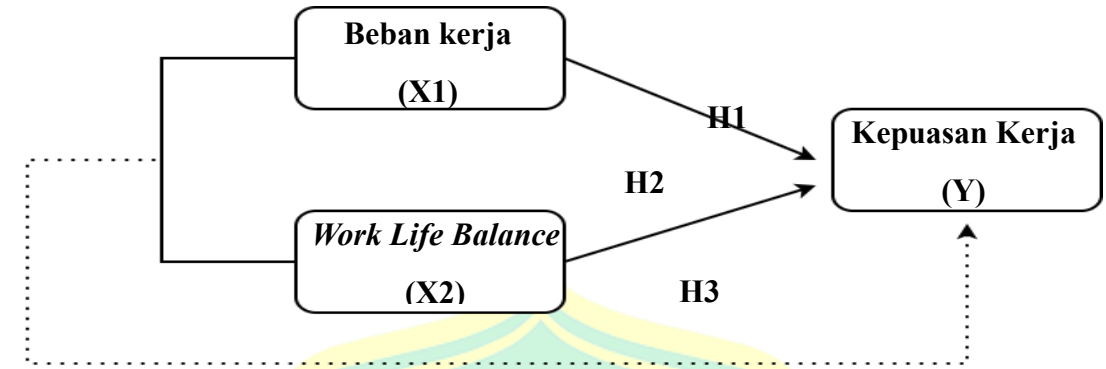
terbukti mampu meningkatkan persepsi positif mereka terhadap lingkungan kerja. Selain itu, studi oleh Wijaya dan Putra (2021) pada industri ritel mengonfirmasi bahwa kejelasan batas jam kerja per *shift* serta adanya kompensasi finansial yang adil atas waktu kerja tambahan (lembur) menjadi faktor penentu utama terciptanya keseimbangan hidup dan tingginya kepuasan kerja karyawan operasional. Penelitian dari Ramadhani dan Kurnia (2022) juga menegaskan bahwa pengelolaan *Work Life Balance* yang baik akan meminimalkan kejenuhan kerja dan mendorong keterikatan emosional karyawan secara positif.

Berdasarkan keselarasan antara landasan teoritis, kondisi operasional di lapangan Toko Indomaret, serta dukungan bukti-bukti empiris terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* memiliki kontribusi nyata dalam memicu dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan. Fleksibilitas operasional yang diimbangi dengan kejelasan batas jam *shift* dan pemberian kompensasi lembur yang adil terbukti mumpuni dalam menjaga keseimbangan kehidupan pribadi karyawan sekaligus meningkatkan rasa puas mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kerangka pemikiran ini memberikan landasan yang kuat untuk mengajukan hipotesis bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Indomaret.

2.4 Kerangka Teoritik

Kerangka pemikiran yang diajukan dalam penelitian ini disusun berdasarkan hasil telaah teoretis yang telah dipaparkan sebelumnya. Guna mempermudah pemahaman mengenai alur hubungan antar variabel tersebut, bentuk kerangka pemikiran dapat dicermati pada gambar di bawah ini:

Gambar 2. 1 Kerangka Teoritik



Keterangan :

Hubungan X1 dan X2 terhadap Y

Hubungan Simultan

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

H_1 : Diduga Beban kerja (*Workload*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Indomaret Kota Bengkulu.

H_2 : Diduga *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Indomaret Kota Bengkulu.

H_3 : Diduga Beban kerja (*Workload*) dan *Work Life Balance* berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Toko Indomaret Kota Bengkulu

2.6 Definisi Operasional

Penjelasan rinci mengenai variabel penelitian yang disusun secara operasional guna memungkinkan pengukuran empiris disebut sebagai definisi

operasional. Pembatasan variabel ini bertujuan menyamakan persepsi, menghindari misinterpretasi, serta mempermudah tahapan pengukuran dan analisis data.

Penelitian ini melibatkan dua variabel independen, yaitu Beban Kerja (*Workload*) dan *Work Life Balance*, serta satu variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja. Adapun rincian variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2. 2
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
1.	Beban Kerja (*Workload*)	Menurut Koesomowidjojo (2017:21), beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.	Koesomowidjojo (2017), 1. Kondisi pekerjaan 2. Penggunaan waktu kerja 3.Target yang harus dicapai	kuesioner	Likert
2.	*Work Life Balance*	Menurut Hudson (2020), *Work Life Balance* didefinisikan sebagai derajat kepuasan atau kecocokan konseptual antara peran ganda individu dalam domain pekerjaan dan kehidupan non-kerjanya. Konsepsi ini	Menurut Hudson (2020), *Work Life Balance* dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu 1).Keseimbangan Waktu *(Time Balance)* 2).Keseimbangan Keterlibatan *(Involvement Balance*) 3).Keseimbangan	Kuesioner	Likert

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Alat Ukur	Skala
		mengindikasikan pentingnya harmonisasi antartuntutan peran guna meminimalkan konflik inter*Personal* maupun intra*Personal* .	Kepuasan *(Satisfaction Balance)*		
3.	Kepuasan Kerja	Menurut Rivai (2009), Kepuasan kerja merujuk pada sikap seorang individu terhadap pekerjaannya	Menurut Rivai (2009), Kepuasan Kerja terdiri dari: 1. Isi Pekerjaan 2. Supervisi 3. Organisasi & Manajemen 4. Kesempatan untuk maju 5. Gaji atau insentif 6. Rekan kerja 7. Kondisi pekerjaan	Kuesioner	Likert