

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pay Satisfaction

Pay satisfaction atau kepuasan gaji adalah aspek-aspek dari unsur kompensasi pemberi kerja yang diterima oleh karyawan dalam bentuk pendapatan. Kompensasi merupakan salah satu alasan yang memotivasi pegawai untuk bekerja pada suatu organisasi (Wardhana & Puspita Sari, 2023). Sejak pertengahan abad ke-20, banyak penelitian di bidang ekonomi, sosiologi, dan psikologi (sosial) telah menyelidiki tentang kepuasan gaji. Hal ini dilakukan untuk menjawab bahwa mengapa evaluasi terhadap tingkat kepuasan karyawan sangat penting, salah satunya terkait kepuasan gaji. Beberapa alasan mengapa evaluasi terhadap tingkat kepuasan gaji perlu untuk diketahui. Pertama, menurut teori mikroekonomi, kompensasi sangat penting untuk menentukan kinerja, komitmen, dan motivasi karyawan (Gerhart & Fang, 2015).

Pada saat yang sama, kompensasi adalah salah satu biaya utama yang ingin dihindari oleh pemberi kerja. Oleh karena itu, strategi manajemen pemberi kerja harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang kepuasan gaji karyawan (Naidoo, 2018). Kedua, banyak akademisi percaya bahwa evaluasi kesejahteraan masyarakat tidak dapat dilakukan hanya dengan melihat upah (Stiglitz et. al., 2018). Salah satu hal yang mereka inginkan adalah analisis yang lebih rinci tentang indikator kesejahteraan pribadi. Ketiga, kepuasan gaji lebih mudah dipahami daripada ukuran lain dari kesejahteraan pribadi itu sendiri.

Pemberian kompensasi akan berdampak terhadap kepuasan kerja. Bagi perusahaan yang memberikan kompensasi secara memadai kepada karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang bersangkutan, tapi sebaliknya

perusahaan yang memberikan kompensasi secara tidak memadai, sulit untuk mewujudkan kepuasan kerja (Marnis & Priyono, 2008).

2.2 Supervisor Support

Supervisor support yang dalam hal ini adalah dukungan yang diberikan atasan kepada karyawan selama melaksanakan pekerjaan mereka. Bantuan emosional, informasi, dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dalam dukungan ini. Dukungan atasan yang dimaksud di sini adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa supervisor mereka menghargai kontribusi yang mereka berikan ke perusahaan dan juga peduli terhadap kesejahteraan mereka (González et al., 2021). Dalam penelitiannya ini menunjukkan bahwa dukungan atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dari seorang karyawan.

Supervisor yang berkontribusi lewat peran penting lewat pemberian dukungan kepada karyawannya, dapat menciptakan lingkungan kerja yang ramah. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan mereka, cenderung mampu menurunkan tingkat stres menjadi lebih rendah dan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi di dalam pekerjaan mereka. Menurut Northouse (2018), dukungan dari beberapa atasan serta pihak yang terkait menjadi suatu kekuatan dalam melangsungkan keberhasilan dari sebuah visi maupun misi yang diinginkan dalam organisasi. Untuk itu, atasan ikut memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Selain itu, dukungan supervisor dianggap dapat membantu pengembangan profesional karyawan. Menurut Allen et al., (2015), atasan yang suportif memainkan peran penting dalam memberikan umpan balik, pendampingan, dan peluang pengembangan karier yang meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan yang efektif tidak hanya berdampak terhadap

kesejahteraan pegawai, namun juga berdampak pada kesehatan dan kemampuan karyawan.

2.3 Career Development

Career development atau juga disebut sebagai pengembangan karir adalah proses yang membantu orang merencanakan dan mengelola perjalanan karir mereka selama bekerja dalam sebuah organisasi. Proses ini mencakup identifikasi tujuan karir, perencanaan pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Pengembangan karier adalah kegiatan untuk mempersiapkan individu untuk mengembangkan diri melalui jalur karir yang terencana, (Febrianti et al., 2020). Menurut penelitian ini, perencanaan karir yang berkelanjutan sangat penting karena kebutuhan dan peluang pekerjaan selalu berubah.

Career development juga membantu karyawan menjadi lebih puas dan lebih termotivasi. Kegiatan pengembangan karir sangat penting untuk mempertahankan motivasi dan kepuasan karyawan.. Menurut penelitian ini, ketika karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja mereka.

Selain itu, dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam kemajuan karir seseorang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan karir. Peluang pengembangan karir membuat organisasi lebih mungkin untuk mempertahankan karyawan mereka dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, (Noe, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan karir menguntungkan kedua orang dan perusahaan secara keseluruhan.

2.4 Worklife Balance

Worklife balance atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merujuk pada keadaan di mana individu dapat mengelola antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan secara seimbang, sehingga keduanya tidak saling mengganggu satu sama lain. Sejauh mana seseorang mampu memenuhi komitmen pribadinya serta pekerjaannya yang dikenal sebagai keseimbangan kehidupan kerja, menurut Kelliher & Anderson (2019). Studi ini menekankan betapa pentingnya menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pribadi dan pekerjaan untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang.

Dalam organisasi modern, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi telah menjadi perhatian utama, terutama setelah dampak pandemi COVID-19. Menurut Allen et al., (2020), mencapai keseimbangan ini sangat penting untuk kesehatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan *worklife balance* yang baik cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan terhindar dari stres.

Selain itu, sangat penting dalam dunia kerja kontemporer untuk mendapatkan dukungan organisasi dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Chevalier et al., (2021), perusahaan yang mendorong inisiatif yang menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menghasilkan tingkat keterlibatan dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa program yang mendukung *worklife balance* dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menjaga kesetiaan karyawan.

2.5 Workload

Workload atau beban kerja merujuk pada jumlah pekerjaan dan tanggung jawab tambahan yang wajib diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu

(Janib et al., 2021). Jika berbicara dalam konteks karyawan yang bekerja dalam perusahaan, beban kerja secara khusus mengacu pada total jumlah tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan oleh setiap karyawan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini mencakup tugas-tugas rutin, proyek khusus, dan tanggung jawab tambahan yang mungkin muncul. Menurut Kahn et al., (2018) *workload* merupakan jumlah tuntutan yang diletakkan pada individu dalam konteks pekerjaan mereka, yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja dapat mengubah ketidakaktifan seseorang menjadi aktivitas dan meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan penyakit psikologis (Kim et al., 2023).

Selain itu, beban kerja yang tidak seimbang dipandang akan berdampak pada kinerja dan produktivitas karyawan. Untuk menjaga keterlibatan dan tingkat kinerja yang tinggi, beban kerja yang seimbang sangat penting (Bakkar et al., 2021). Studi ini menunjukkan bahwa manajemen *workload* yang efektif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat di mana karyawan dapat melakukan pekerjaan terbaik mereka tanpa merasa terbebani.

2.6 Job Satisfaction

Job satisfaction atau kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang disebabkan oleh penilaian individu terhadap kondisi pekerjaan dan pengalaman individu dalam pekerjaannya (Lee et al., 2017). Robbins (2017) mendukung ide ini dengan mengatakan bahwa *job satisfaction* adalah perasaan yang positif tentang hasil evaluasi dari pekerjaan. Adapula *job involvement*, yaitu cara seseorang mengetahui secara psikologis tentang pekerjaan mereka dan seberapa baik mereka melakukannya, adalah penting dalam proses menuju kepuasan. Topik yang paling banyak dipelajari dalam perilaku sebuah organisasi adalah kepuasan pekerjaan (McShane, 2018). Menurutnya,

karyawan yang merasa puas ketika mereka menerima evaluasi pekerjaannya berdasarkan hasil pengamatan serta pengalaman emosional mereka.

Tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yang berbeda yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik berkaitan dengan motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti rasa pencapaian, tantangan pekerjaan, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang. Sebaliknya, variabel ekstrinsik berkaitan dengan aspek eksternal dilingkungan kerja, seperti gaji, tunjangan, keamanan pekerjaan, kondisi fisik tempat kerja, dan hubungan sosial dengan rekan kerja atau atasan. (Pangestuti, 2017).

Pengabdian yang ditunjukkan oleh seorang karyawan untuk pekerjaan mereka dan semua aspek yang terkait dengannya merupakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan adalah bagian penting dari suatu perusahaan karena membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Tidak adanya kepuasan kerja dari karyawan dapat menyebabkan kinerja yang buruk, yang pada gilirannya akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Afandi, 2018). Perasaan tidak puas dapat menyebabkan konflik di tempat kerja, yang pada gilirannya menyebabkan lingkungan kerja yang tidak damai dan tidak kohesif. Memahami karakteristik khusus yang termasuk dalam kategori kritis, yang sangat memengaruhi kepuasan karyawan. Meningkatkan kepuasan karyawan harus menjadi prioritas utama. Menurut Lee et al., (2017) terdapat lima aspek kepuasan kerja yaitu:

1. *Salary and welfare* mengacu pada timbal balik material, yaitu melingkupi jumlah kepuasan terhadap uang yang diterima, penilaian terhadap keadilan sistem penggajian, dan imbalan lainnya seperti jaminan kesejahteraan yang menunjukkan kepedulian manajemen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya.

2. *Work itself* adalah kepuasan yang berasal dari pekerjaan yang dilakukan secara pribadi.
3. *Leader Behaviour* merupakan elemen yang tercermin dari sikap pemimpin yang menunjukkan sikap kepemimpinan, seperti kemampuan untuk membangun hubungan kerja dan cara mengawasi karyawan.
4. *Personal growth* terkait dengan promosi dalam pekerjaan. Mereka yang bekerja diberi kesempatan untuk meningkatkan posisi mereka dalam struktur organisasi. Ini berkaitan dengan simbol pengakuan, status, perasaan yang merasa dihargai dan dipercaya, serta penilaian individu yang adil untuk memperoleh kesempatan dalam pengembangan karir.
5. *Interpersonal relationship* didefinisikan sebagai hubungan antar rekan kerja yang berfokus pada kegiatan pekerjaan seperti keinginan untuk membantu kerja sama, bantuan teknis, dan dukungan sosial yang menunjukkan rasa keluarga.
6. *Job competence* mengacu pada kemampuan yang dimiliki seseorang dalam pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung memberikan kontribusi yang tinggi, menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi, serta memiliki kecenderungan yang kuat untuk meningkatkan produktivitas dalam mengerahkan lebih banyak upaya dalam pekerjaan mereka (Wardhana & Puspita Sari, 2023). Berdasarkan pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terkait dengan bagaimana karyawan memperlakukan upaya profesionalnya dengan baik. Mereka yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung akan menunjukkan kinerja yang baik serta antusias dalam bekerja. Namun sebaliknya, mereka yang tidak puas cenderung menunjukkan sikap yang bertolak belakang terhadap hasil pekerjaan mereka. Faktor-

faktor yang memengaruhi kepuasan kerja termasuk kondisi pekerjaan, sifat pekerjaan itu sendiri, dan ekspresi kepuasan melalui sikap. Berbagai elemen kesejahteraan karyawan dan dinamika organisasi diukur dengan indikatornya. Ini termasuk kenyamanan kerja, efektivitas komunikasi, imbalan kontinjensi, tingkat kinerja, prosedur implementasi, dan interaksi rekan kerja.

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh *Pay Satisfaction* Terhadap *Job Satisfaction*

Aspek yang cukup banyak dipelajari pada penelitian kompensasi adalah *pay satisfaction* atau kepuasan gaji, merupakan semua elemen yang berkaitan dengan variasi gaji. Gaji yang memuaskan secara historis telah menjadi faktor penting mempertahankan karyawan dalam perusahaan (González et al., 2021). Mempelajari dampak kepuasan gaji terhadap kepuasan kerja karyawan sangat penting karena meningkatkan upah untuk retensi dan kesetiaan karyawan adalah cara yang paling tidak berkelanjutan dari perspektif ekonomi. Selain itu, González et al., (2021) menyampaikan bahwa kenaikan gaji atau bagian moneter tambahan dari upah memiliki efek yang agak higienis, karena ini dianggap baik dan dihargai.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Stringer et al. (2011) terhadap sekelompok karyawan akar rumput menemukan bahwa ada korelasi yang signifikan antara kepuasan gaji dan kepuasan kerja. Selain itu, Pouliakas & Theodossiou (2010) menemukan bahwa pekerja dengan gaji rendah kurang puas dengan pekerjaan mereka kecuali di negara-negara Nordik, di mana gaji yang rendah tidak berarti kualitas yang rendah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Frye et al., 2020) yang menegaskan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan gaji dan kepuasan kerja generasi Y pada industri perhotelan di California, Amerika.

Namun, penelitian yang dilakukan oleh (González et al., 2021) menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara kepuasan gaji dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, tampaknya hipotesis tentang hubungan antara kepuasan gaji dan kepuasan kerja harus diuji. Oleh karena itu, Hipotesis H1 ditunjukkan sebagai berikut:

H1 : Pay Satisfaction berpengaruh positif terhadap job satisfaction.

2.7.2 Pengaruh Supervisor Support Terhadap Job Satisfaction

Supervisor support atau dukungan atasan adalah salah satu alasan paling umum dari seseorang untuk memutuskan tetap tinggal maupun berhenti bekerja. Hubungan dengan atasan adalah komponen penting yang mempengaruhi loyalitas seorang karyawan. Penelitian tentang pengaruh dukungan supervisor menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja (González et al., 2021). Hal ini dikarenakan keterampilan sosial dan relasional yang dimiliki seorang supervisor dianggap mampu mengurangi *turnover* karyawan serta dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Studi lain dari Lee & Kim (2021) juga menemukan bahwa dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di sektor kesehatan. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan, merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan cenderung untuk tetap bertahan lebih lama di perusahaan. Hasil ini mendukung Hipotesis H2 yaitu:

H2 : Supervisor Support berpengaruh positif terhadap job satisfaction.

2.7.3 Pengaruh Career Development Terhadap Job Satisfaction

Career development atau pengembangan karir merupakan proses membantu dalam merencanakan dan mengelola perjalanan karir dari seseorang. Studi yang dilakukan

oleh (González et al., 2021) juga menyelidiki beberapa penelitian seperti pendapat karyawan tentang hubungan antara dukungan organisasi terkait pengembangan karir atau kemajuan profesional dari karyawannya. Mereka menunjukkan korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan dukungan yang dirasakan untuk pengembangan karir.

Namun studi Tobing, 2016 bertentangan dengan penelitian González et al., 2021, yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Mungkin ada pengaruh dari perbedaan generasi yang menjadi subjek penelitian. Ini ditunjukkan oleh Benson et al., (2018), yang menemukan bahwa Generasi X lebih mungkin mengalami kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan Generasi *Baby Boomers* ketika mereka melihat peluang pengembangan pada tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dan kepatuhan di tempat kerja yang lebih tinggi. Hasil ini mendukung Hipotesis H3, yang dinyatakan sebagai berikut:

H3 : Career development berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.

2.7.4 Pengaruh Worklife Balance Terhadap Job Satisfaction

Sejak masa pandemi Covid-19, banyak perusahaan memutuskan untuk menerapkan jadwal yang lebih fleksibel dan memperpendek jam kerja sebagai kompensasi atas penurunan upah (Bockerman et al., 2021). Generasi pekerja baru sangat menginginkan jadwal kerja yang lebih fleksibel karena, seperti yang mereka katakan, mereka tidak bisa mengimbangi pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi mereka.

Studi sebelumnya González et al., (2021) menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja mungkin lebih penting bagi karyawan yang memiliki anak. Namun, penelitian Haar et al., (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang dapat mengatur keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi akan mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.

Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Wu et al., (2013) yang menemukan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dari para karyawan pengasuh anak di negara Amerika Serikat. Namun, penelitian lain yang dilakukan oleh Brough et al., (2014) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berkorelasi positif dengan stres dan rotasi, tetapi berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan keluarga. Dengan menggunakan penelitian-penelitian sebelumnya sebagai referensi, hipotesis H4 dinyatakan sebagai berikut:

H4 : Worklife balance berpengaruh positif terhadap job satisfaction.

2.7.5 Pengaruh Workload Terhadap Job Satisfaction

Menurut Janib et al., (2021), beban kerja menimbulkan tekanan emosional bagi para karyawan. Karyawan yang memiliki beban kerja berlebihan biasanya cenderung kurang produktif dan kurang puas dengan hasil pekerjaan mereka. Menurut penelitian, ada korelasi antara beban kerja yang tinggi dan tingkat stres yang lebih tinggi. Akibatnya, karyawan mungkin merasa tidak termotivasi dan tidak efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang berarti mereka tidak lagi menikmati pekerjaan mereka. Hal ini menyebabkan pekerja tidak lagi menikmati pekerjaan mereka. Selain itu, Kim et al., (2023) menunjukkan bahwa dampak langsung beban kerja terhadap kepuasan pekerja yang mengalami tekanan dan ketidaknyamanan yang lebih besar sebagai akibat dari beban kerja yang tinggi, akhirnya menjadi tidak puas dengan perusahaan mereka. Pendapat ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang terjadi antara kepuasan kerja dan beban kerja.

Dalam hal pendidikan, Janib et al. (2021) menemukan bahwa tingkat kepuasan karyawan lebih rendah ketika jumlah pekerjaan yang dilakukan lebih banyak. Dalam konteks layanan kesehatan, Holland et al., (2019) menekankan bahwa tingkat kepuasan

perawat dengan pekerjaan mereka dipengaruhi oleh tingkat tekanan kerja yang tinggi.

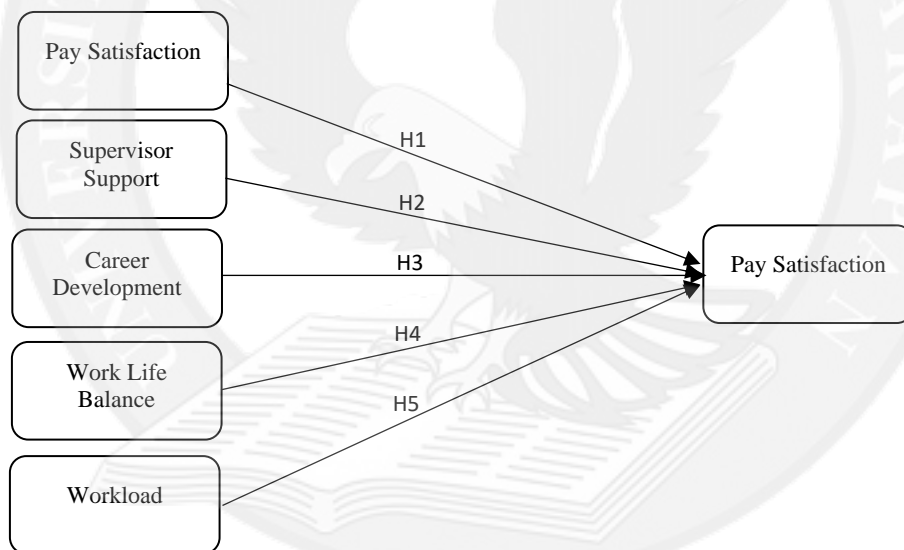
Untuk itu berikut ini adalah hipotesis H5 yang akan diteliti sebagai berikut:

H5 : Workload berpengaruh negatif terhadap job satisfaction.

2.8 Model Penelitian

Peneliti menggunakan acuan jurnal terdahulu oleh Francesc Gonzalez, Clara Selva, Albert Sunyer tahun 2021 dengan judul “*The Influence of Total Compensation on Job Satisfaction*” dan sedikit mengembangkan model dari penelitiannya dengan penelitian yang di lakukan oleh Kim L, Pongsakornrungsilp P, Pongsakornrungsilp S, Horam N & Kumar V tahun 2023, sehingga model penelitian yang akan dibahas dapat terlihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1 Model Penelitian



Sumber : Penelitian 2024

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian sebelumnya sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1 *Pay Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (H1).
- 2 *Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (H2).

- 3 *Career development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* (H3).
- 4 *Worklife balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (H4).
- 5 *Workload* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* (H5).

