

BAB 2

Landasan Teori

2.1 Teori *Two-Factor* Herzberg (1959)

2.1.1 Pengertian Teori *Two-Factor* Herzberg

Teori yang digunakan sebagai grand theory dalam penelitian ini adalah Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori tersebut menerangkan bahwa naik-turunnya kepuasan maupun ketidakpuasan kerja karyawan ditentukan oleh dua kelompok faktor yang berbeda, yakni faktor motivator (*motivation factors*) dan faktor higiene (*hygiene factors*). Menurut Herzberg, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua sisi yang saling bertentangan, melainkan dua dimensi yang berbeda dan dipengaruhi oleh faktor yang berbeda pula.

Faktor motivator merupakan faktor yang berasal dari isi pekerjaan (*job content*) yang mampu menciptakan kepuasan kerja dan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Faktor ini meliputi pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), peluang pengembangan diri (*advancement*), serta pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). Ketika faktor motivator terpenuhi, karyawan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Sementara itu, faktor higiene merupakan faktor yang berasal dari lingkungan kerja (*job context*) yang berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Faktor higiene meliputi kebijakan perusahaan, hubungan kerja, kondisi kerja, sistem pengawasan, keamanan kerja, kompensasi, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, karyawan berpotensi mengalami ketidakpuasan kerja yang pada gilirannya dapat berdampak pada menurunnya semangat serta performa kerja mereka.

Dalam konteks penelitian ini, *work-life balance* diposisikan sebagai bagian dari faktor higiene, mengingat kaitannya dengan kemampuan karyawan dalam

menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Pada lingkungan kerja operasional seperti divisi operasional PT Terminal Petikemas Surabaya yang menerapkan sistem kerja *shift* dan target operasional tinggi, *work-life balance* menjadi aspek penting dalam menjaga kondisi psikologis dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, ketika *work-life balance* dapat terjaga dengan baik, maka tingkat ketidakpuasan kerja akan menurun sehingga kepuasan kerja meningkat. Peningkatan kepuasan kerja tersebut selanjutnya akan mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui meningkatnya motivasi, keterlibatan kerja, serta efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, apabila *work-life balance* terganggu, maka karyawan berpotensi mengalami ketidakpuasan yang dapat berdampak pada penurunan kualitas dan produktivitas kerja.

2.1.2 Faktor Motivator dan Faktor Higiene

Faktor motivator (*motivation factors*) merupakan faktor intrinsik yang berasal dari isi pekerjaan (*job content*) dan berkaitan dengan aspek-aspek yang mampu memberikan kepuasan psikologis kepada karyawan. Dalam teori *Two Factor* Herzberg, faktor motivator berfungsi sebagai pendorong yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta kinerja individu melalui pemenuhan kebutuhan akan prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Faktor ini berkontribusi dalam menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga mendorong karyawan untuk menunjukkan keterlibatan, dedikasi, dan performa kerja yang lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Faktor Motivator (*Motivatotion Factors*)

Faktor motivator merupakan faktor intrinsik yang berasal dari isi pekerjaan (*job content*) dan berperan dalam menciptakan kepuasan kerja serta meningkatkan motivasi karyawan. Faktor ini mendorong individu untuk bekerja lebih baik dan mencapai kinerja yang optimal.

Komponen faktor motivator meliputi:

a. *Achievement* (pencapaian)

- b. *Recognition* (pengakuan)
- c. *The Work Itself* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibility* (tanggung jawab)
- e. *Advancement* (kesempatan berkembang)

2. Faktor Higiene (*Hygiene Factors*)

Faktor higiene merupakan faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungan pekerjaan (*job context*). Faktor ini tidak serta-merta meningkatkan motivasi kerja, melainkan lebih berfungsi untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja pada karyawan.

Komponen faktor higiene meliputi:

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Kondisi kerja
- c. Hubungan antar rekan kerja
- d. Sistem pengawasan
- e. Kompensasi
- f. Keamanan kerja
- g. Keseimbangan kehidupan kerja

Pada penelitian ini, posisi *work-life balance* ditempatkan sebagai bagian dari faktor higiene, sebab keberadaannya erat kaitannya dengan kondisi kerja serta sejauh mana karyawan sanggup menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

2.1.3 Relevansi Teori *Two-Factor Herzberg* Terhadap Penelitian

Teori Dua Faktor Herzberg digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. *Work-life balance* diposisikan sebagai bagian dari faktor higiene yang berfungsi mengurangi ketidakpuasan kerja. Apabila karyawan berhasil mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pun akan turut meningkat.

Meningkatnya kepuasan kerja kemudian mendorong munculnya motivasi serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, teori ini mendukung hubungan antara variabel *work-life balance* (X), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Pada konteks divisi operasional PT Terminal Petikemas Surabaya yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis target dan sistem kerja operasional, teori Herzberg relevan digunakan untuk menjelaskan bagaimana kondisi kerja dapat memengaruhi kepuasan serta performa karyawan.

2.2 Work-Life Balance

2.2.1 Pengertian Work-Life Balance

Work-life balance merupakan kondisi di mana individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga tidak menimbulkan konflik antar peran. Menurut (Jeffrey H. Greenhaus & Nicholas J. Beutell, 1985), *Work-life balance* merupakan tingkat kemampuan individu dalam mempertahankan keterlibatan serta kepuasan yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Definisi ini menegaskan bahwa keseimbangan yang dimaksud tidak hanya menyangkut aspek waktu, melainkan juga mencakup dimensi psikologis dan tingkat kepuasan individu yang bersangkutan.

Menurut penelitian terbaru dalam jurnal (Ritonga *et al.*, 2025), *work-life balance* merupakan konsep multidisipliner yang terus berkembang dan berfokus pada bagaimana individu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dalam konteks perubahan sosial dan organisasi modern. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* bukan sekadar isu individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem kerja dan lingkungan organisasi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Darmayanti, 2025) menyatakan bahwa *work-life balance* berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan, sumber daya pribadi, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dengan demikian, *work-life balance* dapat dipahami sebagai suatu bentuk keseimbangan dinamis antara tuntutan yang dihadapi dan sumber daya yang dimiliki oleh individu tersebut.

2.2.2 Tujuan *Work-Life Balance*

Tujuan utama *work-life balance* adalah menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan tetap produktif tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi mereka. Dalam konteks organisasi modern, penerapan *work-life balance* bertujuan untuk menjaga keberlanjutan kinerja karyawan secara jangka panjang. Penelitian oleh (Ritonga *et al.*, 2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* sangat mempengaruhi dalam meningkatkan komitmen karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa tujuan dari *work-life balance* tidak hanya berorientasi pada kesejahteraan individu semata, tetapi juga memberikan dampak langsung terhadap *outcome* organisasi, seperti loyalitas dan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian tersebut juga menemukan bahwa *work-life balance* bertujuan untuk mengurangi konflik kerja-kehidupan, menekan tingkat *turnover*, serta meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan karyawan yang stabil, sehat, dan produktif.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Work-life balance dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Salah satu faktor utama adalah tuntutan pekerjaan (*job demands*), seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, dan jam kerja yang panjang. Penelitian (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) menunjukkan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakseimbangan kehidupan kerja dan meningkatkan risiko “*workaholism*”.

Selain itu, dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja juga menjadi faktor penting. Studi terbaru menunjukkan bahwa perubahan sistem kerja seperti *remote working* dan fleksibilitas waktu kerja setelah pandemi berkontribusi dalam meningkatkan *work-life balance* karyawan. Hal ini berarti organisasi memiliki peran besar dalam menciptakan keseimbangan tersebut.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah karakteristik individu, seperti kemampuan manajemen waktu, kontrol diri, dan prioritas hidup. Penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* sangat dipengaruhi oleh bagaimana individu mengelola peran dan tanggung jawabnya dalam berbagai aspek kehidupan. Dengan kata lain, *work-life balance* merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal.

2.2.4 Indikator *Work-Life Balance*

Work-life balance adalah hal penting dalam mengelola sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena *work-life balance* berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Keseimbangan tersebut tidak sekadar berpengaruh terhadap kesejahteraan individu, melainkan juga ikut membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan dalam lingkup organisasi. Menurut penelitian (Wirtadipura & Sumarjo, 2025), *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengaruh ini bisa langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Semakin baik keseimbangan yang dimiliki karyawan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya, semakin tinggi pula rasa puas yang mereka rasakan terhadap pekerjaannya.

Pada akhirnya, kondisi tersebut dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Penting untuk memahami *work-life balance* melalui beberapa indikator, yang dapat membantu menggambarkan sejauh mana seseorang mampu menyeimbangkan berbagai peran dalam kehidupannya. Indikator *work-life balance* berfungsi untuk seberapa jauh individu berhasil melewati keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Secara umum, indikator tersebut mencerminkan tiga aspek utama, yaitu waktu, keterlibatan, serta kepuasan.

Berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang memperkuat serta mendukung pernyataan bahwa *work-life balance* memiliki beberapa indikator utama, yaitu sebagai berikut:

1. Keseimbangan alokasi waktu antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi
Keseimbangan waktu menunjukkan kemampuan individu membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. (Firanti & Berliyanti, 2023) menemukan bahwa pengaturan waktu yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya *work-life balance* dan kepuasan kerja.

2. Tingkat keterlibatan dalam aktivitas non-pekerjaan

Tingkat keterlibatan dalam aktivitas non-pekerjaan menggambarkan kemampuan individu untuk tetap aktif dalam kehidupan pribadi tanpa terganggu tuntutan pekerjaan. (Windika Putri & Frianto, 2020) menunjukkan bahwa keterlibatan tersebut meningkatkan persepsi *work-life balance*.

3. Kepuasan terhadap pembagian peran hidup

Kepuasan terhadap pembagian peran hidup menunjukkan tingkat kenyamanan individu dalam menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara bersamaan. (Bayu Adhitarma & Ayu Dewi Adnyani, 2023) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan terhadap pembagian peran maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Hal ini menyatakan bahwa *work-life balance* erat kaitannya dengan tingkat kepuasan individu dalam mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi secara bersamaan. Selain itu, penelitian (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) juga menekankan bahwa indikator *work-life balance* mencakup kemampuan individu dalam menghindari konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta menjaga kesejahteraan secara keseluruhan.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai seorang individu dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diamanahkan oleh organisasi. Ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja tidak hanya berpatokan pada hasil akhir semata, melainkan juga mencakup proses, perilaku kerja, serta kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara teoritis, kinerja karyawan sering dikaitkan dengan pencapaian standar kerja yang telah ditentukan. Dalam penelitian modern, kinerja dipahami sebagai ukuran keberhasilan individu dalam mencapai target kerja baik secara kualitas maupun kuantitas. Penelitian oleh (Crisviyan *et al.*, 2024) memperkuat dengan menyatakan bahwa kinerja karyawan operasional di sektor kepelabuhanan dipengaruhi oleh berbagai faktor disiplin kerja, stress kerja, dan lingkungan kerja, yang menunjukkan bahwa kinerja bersifat multidimensional dan dipengaruhi baik oleh perilaku individu maupun lingkungan kerja.

Penelitian (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) menegaskan bahwa kinerja karyawan merupakan elemen kunci dalam organisasi karena berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan, kualitas layanan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai *output* kerja yang mencerminkan efektivitas individu dalam menjalankan perannya di organisasi.

2.3.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan menggambarkan aspek-aspek utama yang digunakan untuk menilai kinerja secara menyeluruh. Secara umum, kinerja tidak hanya bersifat teknis (*task performance*), tetapi juga mencakup perilaku kontekstual dalam organisasi.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari tiga dimensi utama, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi. Ketiga dimensi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling terintegrasi.

Selain itu, dalam praktik manajemen kinerja modern, dimensi kinerja juga mencakup kemampuan adaptasi, inovasi, dan kontribusi terhadap tim. Kinerja karyawan tidak diukur hanya dengan hasil kerja, tetapi juga dari kemampuan individu dalam beradaptasi, bekerja sama, dan memberikan nilai tambah bagi

organisasi. Oleh karena itu, dimensi kinerja bersifat multidimensional dan mencerminkan kualitas kerja secara menyeluruh.

2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai capaian kerja yang diperoleh seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, di mana kinerja yang baik mengindikasikan bahwa karyawan tersebut mampu memenuhi target pekerjaan yang ditetapkan sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) temuan tersebut mengindikasikan bahwa sejumlah faktor turut memengaruhi kinerja karyawan, termasuk di antaranya *work-life balance* dan kepuasan kerja, di mana karyawan yang dapat menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya sekaligus memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menampilkan performa kerja yang lebih unggul. Oleh karena itu, mengukur kinerja karyawan sangat penting untuk mengetahui seberapa baik seseorang dalam melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Penelitian lainnya juga memperkuat dan mendukung dengan menyatakan bahwa indikator utama kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output sesuai standar organisasi. Penelitian (Hilman *et al.*, 2024) menempatkan kualitas kerja sebagai indikator utama yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan tugas.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan kemampuan individu menyelesaikan target pekerjaan sesuai volume yang ditentukan organisasi. (Ritonga *et al.*, 2025) menyatakan bahwa kuantitas kerja merupakan salah satu dimensi penting dalam evaluasi kinerja pegawai.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan sebelumnya. (Nurshoimah *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa ketidaktepatan waktu menjadi salah satu indikator rendahnya kinerja pegawai.

4. Efektivitas kerja

Efektivitas kerja menggambarkan kemampuan karyawan mencapai target dengan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Penelitian (Fransisco Nadapdap & Harahap, 2023) menunjukkan efektivitas kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan.

Selain itu, indikator kinerja juga mencakup aspek perilaku seperti tanggung jawab, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi. Penelitian oleh (Omarreyhan Natakusumah *et al.*, 2022) Hal ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya diukur berdasarkan hasil kerja semata, melainkan juga mencakup kontribusi perilaku dalam organisasi yang turut mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, indikator kinerja bersifat kombinasi antara aspek hasil (*output*) dan perilaku (*behavior*).

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Penelitian (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) temuan tersebut mengungkap bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan penting dalam mendorong kinerja karyawan, tetapi juga menjadi variabel mediasi dalam keterkaitan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan, karyawan yang mampu menyelaraskan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya turut berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu mendapat perhatian organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian lain oleh (Amelia Putri, 2024) pandangan ini semakin dikuatkan oleh pemahaman bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan cerminan kondisi emosional individu, baik berupa rasa senang maupun tidak senang terhadap

pekerjaan yang sedang dijalannya. Ditinjau dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh hasil kerja, melainkan juga dibentuk oleh persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya, relasi sosial yang terjalin, serta bentuk penghargaan yang ia terima.

Kepuasan kerja dipandang sebagai indikator penting dalam efektivitas manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator utama untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mengelola karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu (Amelia Putri, 2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi berbagai elemen seperti, *work-life balance*, *engagement*, dan komitmen organisasi.

2.4.2 Tujuan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki tujuan untuk menciptakan kondisi psikologis yang baik bagi SDM, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja juga menjadi alat bagi organisasi untuk menjaga stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan (Pamungkas *et al.*, 2025)

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai faktor, seperti motivasi, kompensasi, dan budaya organisasi. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja juga menjadi strategi organisasi dalam meningkatkan performa kerja secara keseluruhan.

Selain itu, kepuasan kerja juga bertujuan untuk menekan tingkat *turnover* dan meningkatkan retensi karyawan. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja berkaitan dengan meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai indikator penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki beberapa faktor, baik yang berasal dari aspek individu maupun aspek organisasi, salah satunya adalah kompensasi atau gaji yang terbukti sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Amelia Putri, 2024) menunjukkan bahwa baik kompensasi finansial maupun non-finansial memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, faktor lingkungan kerja serta budaya organisasi juga turut memegang peranan penting dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh (Prabowo *et al.*, 2024) menemukan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang baik akan meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dan fasilitas kerja. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik serta fasilitas kerja yang memadai mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Selain itu, penelitian oleh (Putri Syalsabiela, 2024) juga menambahkan bahwa *work-life balance* dan tingkat pendidikan adalah faktor modern yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja semakin berkembang mengikuti perubahan dunia kerja.

2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, di mana ketika karyawan merasa puas, hal tersebut mengindikasikan bahwa kebutuhan dan harapannya telah terpenuhi, baik yang mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, maupun hubungan dengan organisasi tempatnya bekerja. Menurut penelitian (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga menjadi kunci dalam menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan pribadi. Karyawan yang memiliki keseimbangan ini cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Pada akhirnya, hal ini dapat meningkatkan kinerja

mereka. Oleh karena itu, penting untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Dengan begitu, kita dapat memahami seberapa positif persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Penelitian lain juga mendukung dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui beberapa indikator utama seperti:

1. Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan terhadap gaji menggambarkan persepsi karyawan terhadap kesesuaian imbalan yang diterima dengan kontribusi yang diberikan. (Ritonga *et al.*, 2025) menemukan bahwa kepuasan terhadap tingkat gaji berkontribusi positif terhadap hasil kerja individu.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan pribadi

Kepuasan terhadap pekerjaan pribadi mencerminkan perasaan positif individu terhadap tugas yang dijalankan. (Firanti & Berliyanti, 2023) menyatakan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

3. Kepuasan terhadap atasan

Kepuasan terhadap atasan menunjukkan sejauh mana karyawan menilai dukungan dan kualitas hubungan kerja dengan pimpinan. (Hilman *et al.*, 2024) menemukan bahwa pemimpin yang baik dapat membuat kebijakan yang juga memuaskan karyawan melalui kepercayaan dan kualitas interaksi kerja.

4. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja menggambarkan persepsi individu terhadap hubungan interpersonal dan dukungan dalam lingkungan kerja. (Omarreyhan Natakusumah *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa hubungan positif antar rekan kerja berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja dan menurunkan keinginan berpindah kerja.

5. Kepuasan terhadap peluang promosi

Kepuasan terhadap peluang promosi menunjukkan persepsi karyawan terhadap kesempatan pengembangan karier di organisasi. (Ayu Nyoman Sriutami *et al.*, 2025) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Indikator tersebut banyak digunakan dalam penelitian karena mampu menggambarkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Penelitian oleh (Shokib *et al.*, 2025) menegaskan bahwa aspek-aspek seperti gaji, hubungan kerja, dan kondisi kerja merupakan komponen penting dalam mengukur kepuasan kerja karyawan. Selain itu, indikator tersebut diperkuat oleh penelitian lain oleh (Shokib *et al.*, 2025) yang juga menambahkan bahwa indikator kepuasan kerja dapat mencakup aspek psikologis seperti rasa nyaman, keterlibatan kerja, serta *work-life balance*. Indikator kepuasan kerja bukan hanya bersifat material, namun mencerminkan kesejahteraan emosional karyawan.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Work-life balance memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Secara teoritis, apabila individu berhasil membuat tidak adanya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, stress kerja yang dialami akan cenderung berkurang, sehingga kondisi psikologisnya pun menjadi lebih stabil. (Ritonga *et al.*, 2025). Hal ini akan berdampak pada munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalani.

Dalam Penelitian lain oleh (Salsabila & Yasmin, 2024) menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dimana semakin baik *work-life balance*, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) juga menegaskan bahwa *work-life balance* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pengurangan konflik kerja dan peningkatan kesejahteraan karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu determinan utama yang berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Work-life balance juga berpengaruh dengan kinerja SDM, di mana SDM yang mampu mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi biasanya memiliki energi, fokus, serta motivasi kerja yang lebih tinggi (Wirtadipura & Sumarjo, 2025).

Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis serta mengurangi kelelahan kerja yang dialami. Dengan begitu, karyawan dengan *work-life balance* yang baik menunjukkan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan kehidupan kerja yang tidak seimbang.

Selain itu, penelitian (Ritonga *et al.*, 2025) juga menegaskan bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain seperti kepuasan kerja dan motivasi. Oleh karena itu, *work-life balance* menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

2.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan

Kepuasan kerja termasuk faktor utama dalam pengaruh kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta komitmen dalam menyelesaikan tugas dengan baik (Ayu Nyoman Sriutami *et al.*, 2025).

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Mayrenanda Alif Afrinianto *et al.*, 2024) hasil penelitian tersebut mengungkap bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan peningkatan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas kerja yang dihasilkan.

Selain itu, penelitian oleh (Puspita Sari *et al.*, 2024) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja serta menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Dengan kata lain, dampak kepuasan kerja tidak berhenti pada level individu saja, melainkan turut merambat pada keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

2.5.4 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Dalam konteks penelitian modern, *work-life balance* dan kinerja karyawan bukan hanya bersifat langsung namun juga dapat dimediasi oleh kepuasan kerja (Wirtadipura & Sumarjo, 2025). Penelitian lain yang dilakukan oleh (Yunita Diah Lestari *et al.*, 2024) Temuan tersebut mengungkap bahwa kepuasan kerja terbukti mampu memediasi keterkaitan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan secara signifikan. Lebih lanjut, hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* turut mendongkrak kepuasan kerja, yang kemudian dapat berdampak pada naiknya kinerja karyawan. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwasannya kepuasan kerja memegang fungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat keterkaitan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan.

2.6 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1.	(Wirtadipura & Sumarjo, 2025)	“Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai	<i>Work-Life Balance</i> (X), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja(Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Variabel Mediasi.”		
2.	(Ritonga <i>et al.</i> , 2025)	“Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Taufik”	<i>Work-Life Balance (X1)</i> , Beban Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3.	(Ayu Nyoman Sriutami <i>et al.</i> , 2025)	“ <i>Job Satisfaction as a Mediator of Work-Life Balance and Employee Performance: Evidence From The Regional Financial and Asset Management Agency</i> ”	<i>Work-Life Balance (X)</i> , <i>Employee Performance (Y)</i> , <i>Job Satisfaction (Z)</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi.

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
4.	(Firanti & Berliyanti, 2023)	“Pengaruh <i>Work Environment</i> , <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee Performance</i> pada Karyawan di PT. Nusa Toyotetsu Corporation.”	<i>Work Environment (X1)</i> , <i>Work-Life Balance (X2)</i> , <i>Employee Performance (Y)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai bahwa penerapan <i>work-life balance</i> yang baik telah sangat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
5.	(Windika Putri & Frianto, 2020)	“Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi”	<i>Work-Life Balance (X)</i> , Kinerja Karyawan (Y), Komitmen Organisasi (Z)	Penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>work-life balance</i> yang diterapkan dengan baik akan semakin baik juga kinerja karyawan.
6.	(Hilman <i>et al.</i> , 2024)	“ <i>The Effect Of Work Life Balance And Work Stress On</i>	<i>Work Life Balance (X1)</i> , <i>Work Stress (X2)</i> <i>Job</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> memiliki efek positif

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		<i>Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables At The Office Of The Ministry Of Religion, Selatan Tapanuli Regency."</i>	<i>Satisfaction (Z), Performance (Y)</i>	dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , kondisi ini membuktikan bahwa <i>work life balance</i> yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja
7.	(Nurshoimah et al., 2023)	"Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , <i>Work Overload</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo"	<i>Work Life Balance (X1)</i> , <i>Work Overload (X2)</i> , <i>Burnout (X3)</i> , Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan <i>work overload</i> dan <i>burnout</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
8.	(Bayu Adhitarma & Ayu Dewi Adnyani, 2023)	"Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja	<i>Work Life Balance (X1)</i> , Kepuasan Kerja (X2), Stres Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja SDM,

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Terhadap Kinerja Pegawai”	(X3), Kinerja Pegawai (Y)	
9.	(Fransisco Nadapdap & Harahap, 2023)	“Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	<i>Work-Life Balance (X1)</i> , <i>Work</i> Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> dan lingkungan kerja yang baik sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
10.	(Omarreyhan Natakusumah <i>et al.</i> , 2022)	“Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , Lingkungan Kerja Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Coffeeshop Di Perumahan Kota Wisata Cibubur, Kabupaten Bogor”	<i>Work-Life Balance (X1)</i> , <i>Work</i> Lingkungan Kerja (X2), Keterikatan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work- life balance</i> , lingkungan kerja dan keterikatan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11.	(Prastyorini <i>et al.</i> , 2024)	“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap	Kepemimpinan (X), Kinerja Karyawan (Y),	Penelitian ini menunjukkan kepemimpinan secara

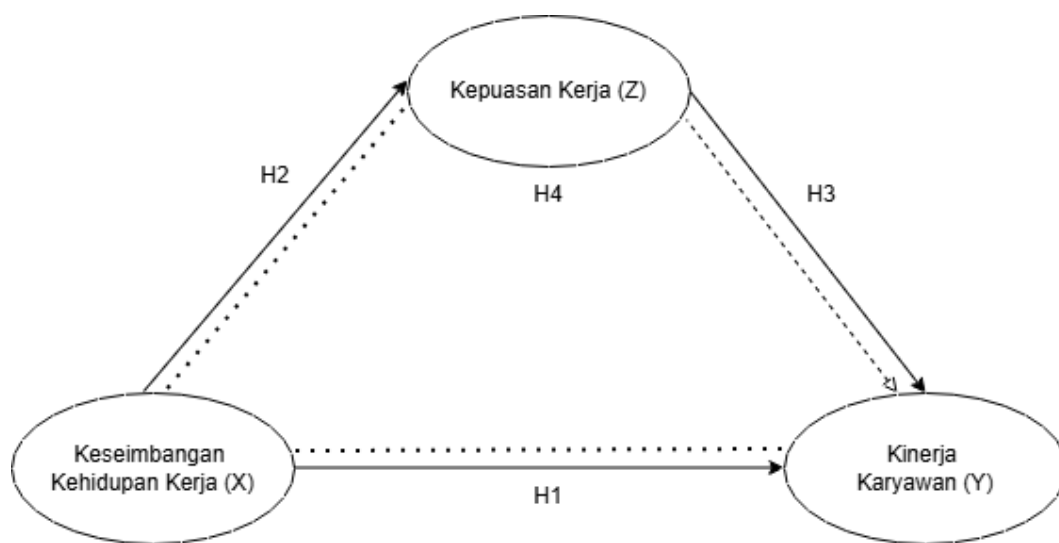
No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pt Anugerah Tirta Samudra”	Kepuasan Kerja (Z)	langsung maupun tidak langsung berpengaruh sangat mempengaruhi kinerja karyawan Pt Anugerah Tirta Samudra
12.	(Crisviyan <i>et al.</i> , 2024)	“Pengaruh Disiplin, Stres dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional di PT Pelindo Multi Terminal (Terminal Jamrud)”	Disiplin Kerja (X1), Stres Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang sudah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menyusun kerangka pemikiran yang menjadi dasar dalam mengkaji kinerja karyawan. Kerangka pemikiran tersebut digunakan untuk menjelaskan *work-life balance* sangat mempengaruhi kinerja karyawan, secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pada karyawan divisi operasional PT. Terminal Petikemas Surabaya



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Keterangan $\longrightarrow$: Hubungan langsung

$\cdots\cdots\cdots$: Hubungan tidak langsung

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada divisi operasional PT. Terminal Petikemas Surabaya.
2. H2 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada divisi operasional PT. Terminal Petikemas Surabaya.

3. H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada divisi operasional PT. Terminal Petikemas Surabaya.
4. H4 : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada divisi operasional PT. Terminal Petikemas Surabaya.