

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan mengenai berbagai pengertian yang berkaitan dengan *work-life balance*, kepuasan kerja dan *type of generation* serta uraian yang menyangkut dengan *work-life balance*, kepuasan kerja dan *type of generation*.

##### 2.1.1 *Work Life Balance*

*Work-life balance* diharapkan dapat menimbulkan dampak yang baik bagi organisasi ataupun perusahaan. Hal tersebut menjadi tujuan suatu organisasi atau perusahaan dalam perkembangannya untuk menjalankan tujuannya yang dimana timbulnya *work-life balance* ini disebabkan oleh beberapa faktor yang saling berkaitan.

##### 2.1.1.1 Pengertian *work-life balance*

*Work-life balance* menurut Weekstein dalam Tentama Patwa, dkk, (2021:115) merupakan konsep yang keseimbangannya melibatkan ambisi atau karir dengan kebahagiaan, waktu luang keluarga dan pengembangan spiritual individu. GrandHouse, Collins dan Shaw dalam Widriasmatiw Okvi, dkk (2019:80) menjelaskan bahwa *work-life balance* ini adalah distribusi sumber daya dan komitmen yang positif untuk peran ganda. Peran ganda yang dimaksud disini adalah memiliki tanggung jawab antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu Westman et al dalam Dina, (2018:188) menjelaskan bahwa *work-life balance* ini adalah sejauh mana seseorang yang terbawa dan dapat merasakan

kepuasan didalam hal keseimbangan waktu dan keterlibatan psikologis dan dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak terjadinya konflik diantara kedua peran tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa *work-life balance* dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah suatu penerapan untuk menyeimbang antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga dapat mengurangi beban yang dirasakan dan dapat merasa nyaman dan bisa bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

#### **2.1.1.2 Dimensi *work-life balance***

Terdapat beberapa aspek dalam *work-life balance* menurut Hudson (2020), yaitu sebagai berikut:

a) Keseimbangan waktu (*time balance*)

Time balance ini mengacu pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal yang diluar pekerjaannya. Keseimbangan waktu ini dimiliki oleh karyawan untuk menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan ataupun kehidupan pribadi dengan keluarga, beragam aktivitas kantor, keluarga atau tempat bersosialisasi lainnya.

b) Keseimbangan Keterlibatan (*involvement balance*)

Aspek ini berkaitan dengan jumlah atau tingkat keterlibatannya secara psikologis dan komitmen dalam suatu individu didalam pekerjaannya ataupun diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup menyakatakan bahwa tingkat *work-life balance* seorang karyawan, melainkan

harus dapat didukung dengan kapasitas maupun jumlah dengan keterlibatan maupun berkulitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut lakukan.

c) Keseimbangan Kepuasan (*satisfaction balance*)

Satisfaction balance ini merujuk pada tingkat kepuasan dalam suatu individu terhadap kegiatan pekerjaan maupun hal yang diluar pekerjaannya. Kepuasan tersebut dapat timbul dengan sendirinya apabila karyawan tersebut menganggap apa yang dilakukan dalam bekerja sudah baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman, maupun rekan kerja, serta kuliatas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

Terdapat empat dimensi *work-life balance* menurut Fisher, Bulger dan Smith (dalam Ula et al., 2019):1), sebagai berikut:

a) *Work Interference with Personal Life* (WIPL)

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan diluar pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Misalnya Ketika karyawan bekerja harus bisa mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

b) *Personal Life Interverence With Work* (PLIW)

Mengacu pada sejauh mana kehidupan karyawan dapat mengganggu kehidupan pekerjaannya. Hal tersebut biasanya terjadi karena memiliki masalah didalam kehidupan pribadi dan dapat mengganggu kinerja pada saat bekerja.

c) *Personal Life Encancement of Work* (PLEW)

Dimensi ini mengacu pada seberapa jauh kehidupan karyawan dapat meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas dalam bekerja. Misalnya kehidupan karyawannya menyenangkan maka dapat membantu kepuasan kerja

d) *Work Encancement of Personal Life* (WEPL)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana urusan pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan diluar kehidupan pribadi. Misalnya keterampilan yang diperoleh karyawan pada saat bekerja dapat memungkinkan karyawan untuk bisa memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu dimensi *work-life balance* diartikan sebagai subjektif dan objektif diantaranya:

1. Dimensi subjektif menjelaskan dimana situasi keseimbangan dan ketidakseimbangan, jika wilayahnya seimbang, maka tidak ada konflik yang diperkirakan.
2. Dimensi objektif meliputi jam kerja, aktifitas dirumah serta peran keluarga.

### **2.1.1.3 Komponen *Work-life balance***

Terdapat empat komponen *work-life balance* menurut Visser (2019) adalah sebagai berikut:

- a. Waktu, merupakan komponen yang dimana meliputi kuantitas dan kualitas waktu yang digunakan karyawan ketika bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk beraktivitas diluar jam kerja, misalnya menghabiskan waktu untuk kesenangan pribadi, keluarga, ataupun menghabiskan waktu untuk sekedar bersantai.

- b. Perilaku, merupakan komponen yang dimana komponen ini mencakup bagaimana adanya tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kondisi tersebut mengacu pada keyakinan terkait kemampuan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan dalam pekerjaan dan tujuan pribadi.
- c. Ketegangan, merupakan komponen yang dimana mencakup beberapa hal seperti kecemasan, tekanan, kehilangan aktivitas penting, dan muga sulit mempertahankan atensi.
- d. Energi, merupakan komponen energi digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Energi ini adalah sumber yang terbatas dalam diri manusia sehingga ketika individu kekurangan energi dalam aktivitasnya dapat meningkatkan stress menjadi tinggi.

#### **2.1.1.4 Manfaat *Work Life Balance***

Menurut Lazar et al (dalam Pengemanan, Pio, dan Tumbel, 2017:2) terdapat beberapa manfaat dengan adanya *work life balance*, diantaranya:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan
2. Meningkatkan produktivitas
3. Adanya komitmen dan loyalitas karyawan
4. Meningkatkan retensi pelanggan
5. Berkurangnya *turn-over* karyawan

Sedangkan bagi individu ataupun karyawan manfaat dari adanya *work life balance* adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepuasan kerja
2. Semakin tingginya keamanan kerja

3. Meningkatkan kontrol terhadap *work life environment*
4. Mengurangi tingkat stres kerja
5. Meningkatkan kesehatan fisik dan mental

#### **2.1.1.5 Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi *Work Life Balance***

Adapun faktor faktor yang dapat mempengaruhi *work life balance* dalam kegiatan organisasi ataupun suatu perusahaan, yang dikemukakan oleh Pouluse dan Sudarsan yaitu:

##### a. Faktor Individual

- Kepribadian, kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman dan keramahan;
- Kesejahteraan, dipengaruhi dua komponen yaitu *cognitive component* (kepuasan hidup) dan *affective component* (kesejahteraan emosi); dan
- Kecerdasaan emosi

##### b. Faktor organisasional

- Pengaturan kerja, mudahnya menyesuaikan peraturan kerja dapat membantu pegawai untuk mencapai tingkat pencampuran yang lebih baik antara aktivitas didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan, dan memotivasi pegawai;
- Dukungan organisasi, dukungan formal bisa berupa work family police/benefits dan pengaturan jadwal kerja yang fleksibelitas. Sedangkan untuk dukungan informal bisa berupa support dari atasan, dukungan terhadap karir karyawan, serta otonomi kerja;

- Stres kerja, persepsi individu mengenai lingkungan kerja;
- Peran yang berlebihan, konflik peran, dan ketidakjelasan peran;
- Teknologi, membantu pekerjaan kantor dan rumah jauh lebih mudah dan cepat sehingga bermanfaat untuk pengelolaan waktu.

c. Faktor Lingkungan

- Pengaturan perawatan, jumlah anak, dan tanggung jawab terhadap perawatan anak;
- Dukungan keluarga, orang tua, dan pasangan juga mempengaruhi secara langsung terhadap keseimbangan kehidupan kerja seorang karyawan; dan
- Faktor lingkungan sosial lainnya, seperti lingkungan rumah, interaksi dengan tetangga dan teman sebaya.
- Faktor lainnya, seperti umur, tipe keluarga dari seorang karyawan, status orang tua atau background dari keluarga, tipe pekerjaan yang sedang dilakukan, penghasilan yang di dapat, tingkat pegawai saat bekerja dan juga jenis kelamin.

## 2.1.2 Generasi

Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia dan menjadi konsep perbedaan generasi dan dapat berkembang dari waktu ke waktu.

### 2.1.2.1 Pengertian Generasi

Penelitian yang pertama tentang perkembangan nilai-nilai generasi dilakukan oleh Mannheim (2019) mengungkapkan bahwa generasi yang lebih muda tidak dapat bersosialisasi dengan sempurna karena adanya *gap* antara nilai-nilai

ideal yang diajarkan oleh generasi yang lebih tua dengan realitas yang dihadapi oleh generasi muda tersebut, lebih lanjut dikatakan bahwa lokasi sosial memiliki efek yang besar terhadap terbentuknya kesadaran individu.

Menurut Manheim (2019) generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama. Lebih lanjut menjelaskan bahwa individu yang menjadi bagian dari satu generasi, adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama. Pengertian tersebut secara spesifik juga dikembangkan oleh Ryder (A Rasyada, 2019) yang mengatakan bahwa generasi adalah agregat dari sekelompok individu yang mengalami peristiwa - peristiwa yang sama dalam kurun waktu yang sama pula. Di Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS) mengelompokkan populasi Indonesia dalam enam generasi, yaitu Generasi Z (Gen Z) Milenial (Generasi Y) , Generasi X (Gen X), *Baby Boomer*, dan *Pre-Boomer*.

#### **2.1.2.2 Generasi X**

Generasi X adalah generasi yang lahir pada 1964 sampai 1980. Generasi ini sering disebut juga dengan baby bust karena adanya penurunan angka kelahiran yang signifikan dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam brainacademy.id, Dewantari (2022) menjelaskan bahwa generasi X lahir pada masa awal penggunaan computer, televisi kabel, yaitu pada tahun 1965 sampai 1976, dimana mereka mengalami era *floppy disk* atau *disket* yang masih digunakan sebagai media penyimpanan. Menurut dr. Alvin Saputra (2022) generasi X ini dapat beradaptasi



dan juga dapat menerima perubahan yang ada dengan cukup baik. Oleh sebab itu, yang lahir pada kurun waktu tersebut sering juga disebut generasi yang terbuka.

### **2.1.2.3 Karakteristik Generasi X**

Berkat warisan dan didikan generasi sebelumnya, generasi X mendapatkan pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, pemikiran generasi ini sedikit lebih maju, mereka suka akan risiko dengan pengambilan keputusan yang matang. (Hutahean, 2018 dalam buku “Kepemimpinan Masa Kini” ).

#### **1. Keseimbangan Pekerjaan dan Kehidupan Sosial**

Dibanding Generasi sebelumnya, Generasi X sangat terbuka dengan kritik dan saran demi mewujudkan efisiensi dalam bekerja. Kehidupan antara pekerjaan, pribadi dan keluarga cenderung seimbang sebab pemikiran bekerja untuk hidup bukan hidup untuk bekerja. Yang terlahir di generasi X ini, mulai sadar akan pentingnya dana pensiun untuk masa depan sehingga mereka cenderung menggunakan uang yang dimiliki untuk modal usaha, biaya anak, membeli kendaraan dan membeli properti.

#### **2. Independen**

Generasi X masih mengunakan karakter dari orang tuanya yang mencari uang demi keluarga, bedanya mereka mulai akrab dengan investasi. Berkat didikan generasi sebelumnya (*Baby Boomers*), generasi X ini memiliki ketekunan dalam bekerja, mereka ingin lebih sukses sehingga sebagian dari mereka mulai memiliki jiwa pengusaha. Apalagi, generasi ini mulai mengenal yang namanya komputer sehingga dapat mulai berpikir secara inovatif untuk mempermudah kehidupannya. Dalam kehidupan sehari-hari, generasi X lebih

menyukai pekerjaan tidak formal atau menjadi pengusaha. Mereka tidak menyukai adanya kekuasaan yang mengikat dan persyaratan kerja. Selain itu juga, mereka menyukai suasana pekerjaan yang tidak mengikat, efisien, dan fleksibel.

### 3. Bersikap Toleran dan Mandiri

Melihat hal tersebut, generasi X dapat memahami adanya perbedaan dan bersikap toleran agar tidak timbul konflik yang merugikan. Beberapa sikap seperti pengambilan keputusan dimiliki oleh generasi X. *The latchkey kids*-anak yang sering merasa sendirian akibat ditinggal orang tuanya bekerja merupakan istilah yang kerap diberikan untuk para generasi X. Generasi yang lahir pada pertengahan tahun enam puluhan hingga awal delapan puluhan ini dibesarkan oleh orangtua (*Baby Boomers*) yang gila kerja. Kondisi tersebut membuat generasi X menjadi lebih mandiri dan mulai mencari alternatif selain pekerjaan formal yang menghabiskan banyak waktu. Melihat kedua orang tuanya banyak menghabiskan waktu untuk bekerja di luar rumah, membuat para generasi X mulai berpikir untuk berwirausaha atau bekerja di rumah.

### 4. Praktis

Pada masa ini, teknologi sudah mulai berkembang, khususnya teknologi informasi. Generasi X mulai mengenal adanya komputer untuk bekerja. Hal ini menyebabkan mereka memilih inovasi yang lebih baik untuk mempermudah aktivitas sehari-hari.

### 5. Pesimis

Sifat yang bisa diperhatikan atau dilihat dari generasi X ini adalah cenderung skeptis. Dimana mereka akan memikirkan sesuatu dengan baik agar bisa mendapatkan hasil yang optimal. Lalu ketika berkomunikasi juga generasi ini tidak menyukai basa basi yang berlebihan sehingga saat berbicara biasanya langsung pada inti pembahasan.

#### **2.1.2.4 Generasi Y**

Generasi Y ini sering kali disebut juga dengan istilah millennial. Kecanggihan teknologi yang mulai maju di masyarakat pada generasi ini membuat orang-orang dari generasi ini mahir menggunakan teknologi serta media sosial. Para milenial ini juga dapat disebut sebagai generasi yang merasakan begitu banyak perubahan signifikan di bidang teknologi dan ekonomi. Tumbuh dan berkembang besar di masa peralihan teknologi dari yang analog ke digital, munculnya internet dan media sosial membuat generasi millennial ini begitu canggih, kreatif, bebas dan berani mengambil resiko.

Generasi Y juga dikenal begitu ekspresif dan open minded dibandingkan generasi pendahulunya yang masih kaku dan tegas. Yang lahir di generasi ini cenderung lebih berani dalam hal menyampaikan pendapat, kepercayaan diri yang tinggi dan *out of the box*. Sehingga, tidak heran jika generasi dari *baby boomers* atau generasi X sering kali merasa generasi Y cenderung lebih sering melanggar aturan, sebab generasi Y begitu ekspresif dan lebih mengutamakan diri mereka. Jika dibandingkan generasi sebelumnya, generasi Y jauh lebih pemalas dan sering berpindah-pindah minat serta pekerjaan (gamedia.com, 2021).

### 2.1.2.5 Karakteristik Generasi Y

Karakteristik individu setiap Generasi Y memiliki perbedaan, tergantung pada generasi ini dibesarkan. Namun, secara umum, generasi Y dapat dicirikan sebagai generasi yang sering memakai teknologi komunikasi instan yakni e-mail, SMS, dan pesan instan, serta penggunaan media sosial seperti Facebook dan Twitter. Dengan kata lain, generasi Y yaitu generasi yang hidup di Era Internet yang sedang *booming*. Generasi ini juga memiliki pola komunikasi yang sangat terbuka dan antusias dibandingkan dengan pengguna media sosial generasi sebelumnya, sehingga kehidupan generasi Y sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan terbuka terhadap pandangan politik dan bisnis, responsif, dan tampak lebih memperhatikan "kekayaan" atau kemakmuran. (Sumakul & Lizardo, 2023 dalam buku “Membangun Generasi Y dan Z Sebagai Pemimpin Muda Kristen di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0”)

Menurut Tapscot (2023), milenial memiliki setidaknya delapan norma inti yang berkaitan erat dengan kebutuhan online mereka. Karakteristik Generasi Y dapat dikempokkan sebagai berikut:

1. Kebebasan

Milenial sering juga dikenal karena kecintaan mereka pada kebebasan. Generasi Y ini tidak ingin terbelenggu atau dibatasi, mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam menetapkan masa depan. Misalnya, kontrak kerja dapat membuat mereka bosan, berani keluar dari pekerjaan mereka, dan memilih untuk pindah ke pekerjaan yang bisa memberi mereka kebebasan.

2. Kustomisasi

Dalam hal personalisasi produk, milenial tertarik pada personalisasi dan aksesoris, tetapi hanya untuk tujuan estetika. Milenial juga menyukai hal-hal yang dapat disesuaikan dengan keinginannya. Mereka sangat suka memodifikasi aneka produk yang berbeda untuk bertindak sebagai citra diri.

### 3. Penyelidikan

Milenial adalah generasi yang sadar lingkungan. Generasi ini memiliki rasa penasaran yang besar mengenai sesuatu. Mereka suka dengan internet karena memiliki berbagai kebutuhan yang dapat dicari, dikumpulkan, dan digunakan sebagai objek informasi. Tapscot (2023) mengakui bahwa generasi millennial mampu memperoleh lebih banyak informasi dibandingkan para pendahulunya.

### 4. Integritas

Milenial menghargai nilai integritas, seperti sikap jujur, prihatin, transparansi, dan loyalitas terhadap komitmen. Mereka juga adalah generasi dengan tingkat toleransi yang kuat dan tinggi. Mereka mendapatkan integritas ini karena Internet sebagai teman hidup mereka, dapat memberikan informasi tanpa batas. Mereka mendapatkan dan menggunakan komunitas sosial seperti Facebook dan memberi tahu semua teman tentang hal itu.

### 5. Kolaborasi

Milenial adalah pekerja tim alami. Milenial bermitra secara online dalam obrolan grup, bermain video game multi pengguna, dan menggunakan milis. Mereka saling mempengaruhi. Tapscot (2023) menyebutnya jaringan NFluence.

### 6. Hiburan

Internet dapat memberikan generasi milenial banyak peluang untuk menikmati dunia online. Web juga memiliki alat yang menyenangkan untuk membaca berita utama, menelusuri Google, memeriksa email, dan mengirim pesan instan kepada orang lain. Bagi kaum milenial, bekerja itu harus menyenangkan dan diharapkan bisa memberikan kepuasan emosional. Generasi Y ini dapat menjelajahi internet untuk mencukupi kebutuhan ini. Atau, seperti yang dikatakan Tapscott (2023), kaum milenial perlu menenangkan kepala melalui media sosial setelah hari yang melelahkan di tempat kerja.

#### 7. Kecepatan

Milenial selalu memprioritaskan kecepatan. Misalnya, saat berinteraksi di ruang obrolan, generasi Y ini berkomunikasi dengan cepat, sehingga pesan yang dikirim melalui instant messenger juga akan langsung dibalas.

#### 8. Inovasi

Milenial lahir dan tumbuh dalam budaya inovasi. Mereka ingin terus memperbarui perangkat digital sampai mereka siap untuk menghemat uang sekolah hanya untuk membeli perangkat dan game baru. Hal yang istimewa adalah mereka begitu menikmati dan mengapresiasi inovasi-inovasi yang ada di tengah-tengah mereka.

### **2.1.2.6 Generasi Z**

Di Indonesia, orang yang lahir pada awal generasi Z ini sebenarnya juga sempat mengalami krisis moneter dan juga politik pada tahun 1998. Tetapi usia mereka yang masih kecil kemungkinan tidak akan merasakan dampak secara langsung. Pada masa ini, internet sudah begitu luas dan mudah diakses hal ini

membuat generasi Z semakin mahir dan aktif berinteraksi di dunia maya. Maka terkadang generasi ini juga disebut dengan *igeneration*, yang mana merupakan generasi internet. Cara menggunakan media sosial generasi Z ini tidak seperti *baby boomer* dan generasi X, generasi Z ini sudah mahir menggunakan media sosial, dan browsing tanpa ada yang mengajari (Gramedia, 2021).

Generasi Z juga generasi yang tumbuh di dunia yang serba digital dan canggih, sebagian besar dari mereka juga telah bermain dengan *gadget* milik orang tua sejak kecil. Rata-rata generasi Z sudah memiliki ponsel pertama mereka pada usia 10 tahun. Jadi, tidak aneh jika generasi ini *tech-savvy* dan begitu lengket dengan *gadget*, bahkan dapat menghabiskan waktu setidaknya 3 jam sehari di depan layar. Namun, hal tersebut tentunya membuat generasi Z memiliki ketergantungan pada teknologi, gadget, dan aktivitas di media sosial. Generasi ini sangat memprioritaskan popularitas, jumlah *followers*, dan jumlah *likes*. Ketergantungan ini dapat membuat mereka suka dengan hasil yang cepat dan instan, selalu terburu-buru, dan keras kepala. Meskipun Generasi Z menyukai tantangan, namun mereka juga haus akan pujian. Meski begitu, Generasi Z dapat belajar tentang pengelolaan keuangan pribadi lebih cepat dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Generasi ini juga sangat open-minded dan dapat menerima semua perbedaan yang ada dalam masyarakat (brainacademy.id, 2022).

#### **2.1.2.7 Karakteristik Generasi Z**

Menurut buku "*iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood—and What That Means for the Rest of US*" karya Jean Twenge (2017),

seorang profesor psikologi di San Diego State University menjelaskan karakteristik Generasi Z antara lain:

1. *More comfortable with technology* (Super terhubung)

Generasi Z tumbuh di era teknologi dan internet, sehingga mereka sangat terhubung dengan teknologi dan media sosial. Mereka sering menggunakan smartphone dan perangkat teknologi lainnya untuk mengakses informasi dan terhubung dengan orang lain.

2. *Less rebellious* (kurang memberontak)

Generasi Z ini lebih sedikit memberontak dan kurang agresif dibandingkan generasi sebelumnya seperti Generasi X dan *Baby Boomer*. Generasi ini cenderung menghindari konflik dan mencari cara damai dalam mengatasi masalah.

3. *More tolerant* (Mebih toleran)

Generasi Z lebih terbuka terhadap keanekaragaman budaya, agama, dan orientasi seksual. Generasi Z ini cenderung lebih toleran dan tidak mudah menilai orang lain berdasarkan perbedaan yang mereka miliki.

4. *Less happy* (kurang bahagia)

Menurut buku ini, Generasi Z cenderung kurang bahagia dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih sering mengalami tekanan dan kecemasan karena tuntutan yang tinggi dari lingkungan sosial dan media sosial.

5. *Unprepared for adulthood* (tidak siap dewasa)



Generasi Z dianggap kurang siap dalam menghadapi dunia dewasa. Mereka cenderung kurang mandiri dan lebih membutuhkan bimbingan dan dukungan dalam mengambil keputusan dan menghadapi tantangan hidup.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Suatu keadaan yang menjadi tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan yaitu kepuasan kerja, dimana tujuan utamanya adalah dari sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Adapun kepuasan kerja yang dimaksud merupakan hal yang penting karena karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah faktor yang paling dominan dalam menentukan keberhasilan atau tidaknya suatu kegiatan dan juga mempertahankan ditengah persaingan yang semakin kompleks dari masa ke masa.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan karakteristik yang berlaku pada saat itu. Kepuasan kerja juga menjadi pengaruh masalah yang menarik untuk dibahas karena pengaruhnya bagi karyawan maupun perusahaan atau organisasi secara langsung maupun tidak langsung.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Wibowo dalam Suryani (*et al* 2019) merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungannya tepat pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan perkerjaannya. Kepuasan kerja akan menciptakan perasaan yang menyenangkan yang akan membuat karyawan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan tidak

merasa puas, karyawan akan bermalas-malasan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga tidak mencapai tujuan perusahaan (Arianty, 2019).

Jang & Juliana (2020) menyebutkan bahwa, kepuasan kerja merupakan kunci dalam memahami perilaku organisasi, dan yang sering di pelajari dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Zulkarnaen W & Sofyan Y (2018:184) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model penggantian karyawan. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk mempertahankan dapat karyawannya, seperti dapat memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya merasa untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Menurut Kaswan dalam Ghinayati (2019) mendefinisikan kepuasan kerja dari beberapa ahli sebagai seberapa positif atau negatif emosi karyawan terhadap berbagai aspek di pekerjaannya, dan juga bagaimana karyawan bereaksi terhadap kondisi kerja. Kepuasan kerja juga dijadikan indikator dari perbedaan apa yang diinginkan karyawan dari tempat kerjanya dengan apa yang di beri perusahaan kepadanya. Karyawan dapat menentukan seberapa senang mereka dengan elemen lain dari pekerjaan, pemberi kerja, dan lingkungan kerjanya secara keseluruhan.

Dari beberapa penjelasan diatas mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan adalah sikap emosional yang emosional yang menyenangkan serta dapat mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja juga diciptakan sebagai moral kerja,

dedikasi kepada organisasi atau perusahaan dan juga kedisiplinan karyawan dapat terjaga dan dapat ditingkatkan terus menerus sehingga kepuasan kerja meningkat.

### **2.1.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans dalam Anik Hermingsih (2020) mengemukakan terdapat 5 dimensi kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), upah (*pay*), prosedur operasional (*operating procedure*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*):

1. *The work it self*

*The work it self*, yaitu sejauh mana suatu pekerjaan dapat memberikan karyawan suatu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. *Pay*

*Pay*, yaitu sejauh mana jumlah menunerasi finansial yang diterima dapat dilihat sebagai keadilan bagi orang lain dalam organisasi.

3. *Operating Procedure*

*Operating Procedur*, yaitu panduan tertulis yang menggambarkan langkah-langkah yang harus diikuti dalam menjalankan tugas atau proses tertentu.

4. *Supervisions*

*Supervisons*, yaitu sejauh mana kemampuan atasan untuk memberikan bantuan secara teknik dan dukungan berperilaku dapat diterima.

5. *Co-workers*

*Co-workers*, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis ahli dalam pekerjaannya dan dapat memberikan dukungan secara sosial.

### 2.1.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja dengan baik dan maksimal menurut As'ad dalam Anik Hermingsih (2020) adapun faktor kepuasan kerja :

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;

2. Keamanan kerja

Keamanan kerja sering disebut juga sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman akan mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja;

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Perusahaan dan manajemen, dimana perusahaan dan manajemen yang baik adalah faktor yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai;

4. Pengawasan

Pengawasan bagi pegawai, pengawasan dianggap sebagai figure ayah dan sekaligus atasan. Pengawasan yang buruk berakibat absensi dan turn over;

5. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Dimana hal yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan;

6. Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi kerja, ventilasi, penyorotan, kantin, dan tempat parkir;

7. Aspek Sosial

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan;

8. Komunikasi

Dimana komunikasi yang bagus antara pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal tersebut adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawai. Keadaan tersebut akan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan;

9. Fasilitas

Termasuk didalamnya fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan bila di penuhi akan menimbulkan rasa puas.

Pendapat lain mengenai faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut pendapat Moh. As'ad (2019) antara lain :

1. Faktor Psikologis

Faktor Psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja;

## 2. Faktor fisik

Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai;

## 3. Faktor Finansial

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain;

## 4. Faktor Sosial

Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

### **2.1.3.4 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yuki dalam K Khairani (2019) teori di dalam kepuasan kerja yang digunakan terdiri dari tiga macam teori diantaranya:

#### 1. *Discrepancy Theory*

Teori pertentangan (*discrepancy theory*) mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (Porter, dalam K Khairani 2019). Kemudian teori ini berkembang dengan melihat

kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang diterima, dan pentingnya apa yang diinginkan oleh individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil-hasilnya.

## 2. *Equity Theory*

Menurut teori ini individu akan merasa puas atau tidak puas, tergantung dari apakah individu tersebut memperoleh keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*) atas suatu situasi. Perasaan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. Teori ini terdiri dari tiga elemen yaitu:

- a) *Input* yang berarti segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap karyawan.
- b) *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga dan dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- c) *Comparison person* yang diartikan sebagai karyawan yang akan membandingkan rasio input-out comes dirinya dengan *input* dan *outcomes* karyawan lain.

### 3. *Two Factor Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg yang berprinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:

- a) Kelompok *satisfiers* atau motivator, ialah faktor-faktor yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja dimana hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan seperti: pengakuan, tanggung jawab, dan promosi. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b) Kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*, adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan seperti kebijakan, Keamanan kerja, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

### 4. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori ini memandang kepuasan kerja dari sudut pandang yang berbeda dimana teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslatan.

#### **2.1.3.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka dan beberapa



indikator dari kepuasan kerja. Menurut Hasibuan dalam Rizal Nabawi (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator kepuasan kerja diantaranya yaitu :

1. Menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya;
2. Mencintai pekerjaannya;
3. Moral kerja, yaitu kesepakatan batinlah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang di tetapkan;
4. Kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban; dan
5. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Widodo dalam Rizal Nabawi (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil;
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan;
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan;

4. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja; promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang; dan
5. Lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5
1	Nurdian, Ready Syah., Endang Sri (2016), Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja pada Sopir Bus PO AGRA MAS (Divisi AKAP) Jurusan Wonogiri-Jakarta	Independent: <i>Performance, motivation, ambition, habit</i> Dependent: Stress Kerja	Hasil uji menunjukkan adanya kepuasan kerja yang tinggi dan stress kerja yang rendah	Jurnal Empati, Vol. 5, No. 3 (2016) Hal 543-548
2	Ariawan, Adi (2021), Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Non PNS Kemenhub Terminal Bus Tipe-A Kebumen)	Independent: <i>Environment Deciplene</i> Dependent: Kinerja Pegawai	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan erhadap kinerja	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB), Vol. 2, No. 2, 2022 ISSN: 2798-6608

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5
3	Mirna, Nurmalasari, <i>et al.</i> (2022), Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kepuasan Kerja pada Driver Transportasi <i>Online</i> <i>Platform Gojek</i> Wilayah Bandung	Independent: <i>Performance</i> , <i>Burnout</i> Dependent: <i>Work</i> <i>Environment</i>	Hasil uji parsial menunjukkan <i>work balance</i> dan <i>burnout</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada <i>driver</i> transportasi <i>online platform</i>	Bandung Conference Series Business and Management, Vol. 2, No. 2, 2022
4	Fauzi, Fadlan., Muhamad Eksan (2023), Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi <i>Burnout</i> pada <i>Driver</i> PT Gojek Indonesia	Independent: <i>Performance</i> , Dependent: <i>Burnout</i>	Hasil uji menunjukkan <i>work life</i> <i>balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena karyawan merasa adanya aktivitas	Dynamic Mangement Journal, Vol. 7, No. 3, (2023) ISSN (Online) 2580-2127
5	Rizal, Luqman., Karuniawati Hasanah (2022), Pengaruh Hubungan antara <i>Flexible Working</i> <i>Arrangement</i> , <i>Work</i> <i>Life Balance</i> , dan Kepuasan Kerja	Independent: <i>Flexible</i> <i>Working</i> <i>Arrangement</i> Dependent:	Hasil uji menunjukkan bahwa <i>Flexible</i> <i>Working</i> <i>Arrangement</i> mampu untuk meningkatkan <i>work life</i> <i>balance</i> dan kepuasan kerja	Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi 4, E-ISSN: 2686-1771
6	Fadila, Radiatul., Fitri Rezeki (2023), Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Kompensasi dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja <i>Driver</i> Grabbike Cikarang Utara kabupaten Bekasi	Independent: <i>Performance</i> , <i>Flexibility</i> Dependent: <i>Driver</i> <i>Grabbike</i>	Hasil uji menunjukkan semakin baik penerapan program kehidupan kerja yang berkualitas maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan	Jurnal Administrasi dan Manajemen Vol. 13, No. 4 (2023) E-ISSN: 2623-1719

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5
7	Maureen, Olivia Yunanto (2021), Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Driver Gojek di Kawasan Kelapa Gading Jakarta Utara	Independent: <i>Performance, comitment</i> Dependent: <i>Organizational Driver</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPro), Vol. 2, No. 2, 2021 ISSN: 2722-0958
8	Narimawati, Umi., Pani Nopiani (2022), <i>The Effect of Work Life Balance, Burnout and Workload on Employee Performance at Transportation Service Companier in Bandung City</i>	Independent: <i>Burnout, Workload</i> Dependent: <i>Employee, Transportation Service Companies</i>	Hasil uji menunjukkan bahwa analisis deskriptif mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, beban kerja, dan kinerja karyawan dalam kondisi baik	Journal of Economics, Management, Business, and Accounting (JEMBA), Vol. 2, No. 2 (2022)
9	Putrie, Cempaka Dimala., Arif Rahman Hakim (2021), <i>Subjective Well-Being Driver Gojek ditinjau dari Work Life Balance dan Self-Esteem</i>	Independent: <i>Work Life Balance, Self-Esteem</i> Dependent: <i>Well-Being Driver</i>	Hasil uji menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara <i>work-life balance</i> dan <i>subjective well-being</i>	Jurnal Ekobisman, Vol. 5, No. 2, 2020 ISSN: 2528-4304
10	Andhika, Afif Putra., Fathul Himam (2022), Studi Fenomenologi Kepuasan Kerja Pengemudi Ojek Online	Independent: Kepuasan Kerja Dependent: Pengemudi Ojek Online	Hasil uji menunjukkan bahwa kepuasan kerja pengemudi ojek online dapat diukur menggunakan pendekatan fenomenologi	Mediapsi, Vol. 8, No. 1, (2022) Hal. 5-23

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang besar bagi setiap organisasi maupun perusahaan dalam mengerjakan, mengatur dan bisa dapat memanfaatkan karyawan agar bisa melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pentingnya mempertimbangkan pemenuhan kebutuhan karyawan agar karyawan itu mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Renaldo dkk, (2019) menyebutkan bahwa salah satu bentuk untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah *work life balance* atau keseimbangan kehidupan dan kerja. Fisher dalam Nurhabiba (2020) menyatakan bahwa *work-life balance* dapat membuat seorang pekerja mengupayakan antara dua peran atau lebih yang mana peran tersebut sama-sama penting baginya dan kemungkinan besar menjadi tanggung jawabnya.

Fisher, dalam Nurhabiba (2020) menyebutkan terdapat empat dimensi dari *work life balance* diantaranya (1) WIPL (*work Interference with Personal Life*); (2) PLIW (*Personal Life Interference With Work*); (3) PLEW (*Personal Life Encancement of Work*); dan (4) WEPL (*Work Encancement of Personal Life*).

Robbins *et al.* (2018) mengemukakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan yang bersifat positif mengenai suatu pekerjaan yang diwujudkan dari hasil evaluasi perindividu secara luas dan jelas.

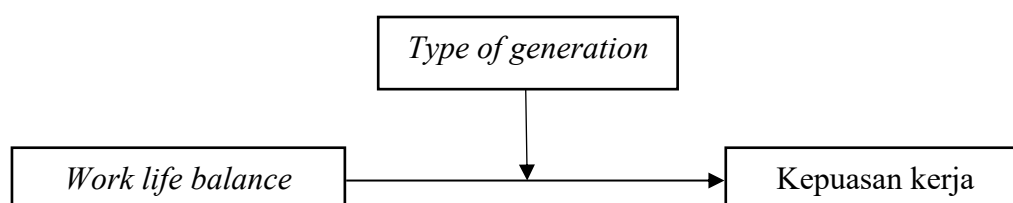
Luthans (dalam Rondonuwu dkk, 2018) mengemukakan lima dimensi pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respon efektif (kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri,
2. Gaji atau upah,
3. Kesempatan promosi,
4. Pengawasan,
5. Rekan kerja.

Karyawan yang mampu menerapkan keseimbangan kehidupan kerja atau *work life balance* akan dengan mudah membrikan dampak positif bagi organisasi tempatnya bekerja. Maka dari itu pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja adalah pengaruh yang bisa dikatakan pengaruh yang positif, karena jika penerapan *work life balance* ini maksimal maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa variable *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variable kepuasan kerja karyawan ( Renaldo dkk, 2019 ). Begitu pula hasil penelitian yang menunjukkan *work life balance* memiliki pengaruh dengan hubungan positif dan signifikan pada variable kepuasan kerja ( Aliya. 2020).

Tetapi di penelitian sebelumnya belum mempertimbangkan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada setiap generasi karena setiap generasi punya indikator kepuasan berbeda-beda, seperti yang dilakukan oleh Yuan Ruan (2020) menjelaskan bahwa baik usia maupun jenis kelamin tidak memoderasi hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja. Ryder (A Rasyada, 2019) yang mengatakan bahwa generasi adalah agregat dari sekelompok individu yang mengalami peristiwa - peristiwa yang sama dalam kurun waktu yang sama pula. Dalam kurun waktu yang sama pula dimana di Indonsia Badan Pusat Statistik (BPS)

mengelompokkan populasi Indonesia dalam enam generasi, yaitu Generasi Z (Gen Z) Milenial (Generasi Y) , Generasi X (Gen X), *Baby Boomer*, dan *Pre-Boomer*. Dapat ditarik kesimpulan bahwa variable indenpenden work life balance mempengaruhi variable dependen bagi kepuasan kerja. Bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul bila adanya keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marjinal yang dikeluarkan, dan di oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai.



**Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran**

Gambar diatas merupakan kerangka pemikiran penelitian, dimana garis panah tersabung merupakan arah setiap hipotesis secara parsial, *work life balance* merupakan variabel indenpenden yang secara dapat mempengaruhi kepuasan kerja. *Type of generation* merupakan moderasi secara yang dapat memberikan pengaruh baik atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian ini fokus terhadap *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Primajasa Tasikmalaya.

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni

1. Terdapat Pengaruh *work life balance* terhadap kepusasan kerja karyawan di PT primajasa Tasikmalaya.

2. Terdapat pengaruh *type of generation* sebagai variabel moderasi dalam hubungan work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Primajasa Tasikmalaya.