

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

Tujuan tinjauan literatur adalah untuk memberikan landasan teoretis. Membangun landasan pengetahuan yang kuat dari penelitian sebelumnya untuk memahami topik yang sedang diteliti. Kajian Pustaka dapat didasarkan pada berbagai sumber, antara lain artikel jurnal, buku, tesis, disertasi dan prosiding konferensi. Bab ini akan membahas sejumlah teori, gagasan, dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan variabel-variabel yang sedang diteliti yaitu persepsi *Workload*, usia, kompensasi *Quality of Work Life* Kajian Pustaka juga berfungsi untuk memahami teoritis akar dari masalah penelitian, mengetahui Sejarah dan perkembangan dari masalah penelitian dan juga menghindari duplikasi karena akan dengan mudah menemukan celah kebaruan penelitian (*research gap*) dari penelitian terdahulu dan dasar pengembangan model penelitian dan hipotesis. Maka dari itu pada bab ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai keterkaitan antarvariabel dalam konteks *Quality of Work Life* ada pegawai bank BUMN di Kota Tasikmalaya.

2.1.1 Workload

2.1.1.1 Pengertian Workload

Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial (Mahawati, Yuniwati, dan Ferinia, 2021: 4). Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi secara sistematis dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi (Budiasa, 2021: 30).

Seorang tenaga kerja memiliki kemampuan tersendiri dalam hubungannya dengan beban kerja. Mungkin di antara mereka lebih cocok untuk beban fisik, atau mental, atau sosial (Vanchapo 2020: 4). Beberapa ahli mendefinisikan beban kerja (Mahawati dkk, 2021: 50–51) sebagai berikut.

- 1) Nurmianto (2003) memaparkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pekerja dalam jangka waktu tertentu;
- 2) Irwandy (2007) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik dan mental;

- 3) Haryanto (2010) menyatakan bahwa beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh individu maupun sekelompok individu, selama periode waktu tertentu dalam kegiatan normal;

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu kegiatan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pemegang tanggung jawab yaitu pekerja dalam jangka waktu tertentu.

2.1.1.2 Faktor Yang Memengaruhi *Workload*

Beban kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal (Mahawati dkk, 2021: 51). faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh yang terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor somatis dan faktor psikis. Faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatif (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

Faktor eksternal mencakup tiga aspek yaitu tugas-tugas yang bersifat fisik, tugas-tugas yang bersikap mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan. Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja. Faktor eksternal mencakup tiga aspek yang sering kali disebut stressor. Untuk lebih memahaminya, berikut ini merupakan faktor yang memengaruhi Beban kerja dapatv dilihat pada Tabel 2.1, sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja

Faktor Beban Kerja	Pokok Kajian
Faktor Internal	Faktor yang berasal dari dalam tubuh yang terbagi menjadi 2 (dua) faktor yaitu faktor somatis dan faktor psikis
Faktor Eksternal	Faktor eksternal mencakup tiga aspek yaitu tugas-tugas yang bersifat fisik, tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan

Berdasarkan sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2014: 65–66), sebagai berikut.

1) Faktor Eksternal.

Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja. Pekerjaan biasanya dilakukan dalam suatu lingkungan atau situasi yang akan menjadi beban tambahan pada jasmani dan rohani tenaga kerja tersebut. Dalam hal ini termasuk faktor lingkungan fisik, kimia, biologi, ergonomi dan psikologi. Secara umum yang termasuk beban kerja eksternal adalah tugas (*task*) itu sendiri, organisasi dan lingkungan kerja. Ketiga aspek ini sering disebut sebagai *stressor*;

- a) Tugas-tugas (*tasks*) yang dilakukan baik yang bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan

kerja, sikap kerja, cara angkat-angkut, beban yang diangkat-angkut, alat bantu kerja, sarana informasi;

- b) termasuk display dan kontrol, dan alur kerja. Sedangkan tugas yang bersifat mental seperti, kompleksitas pekerjaan atau tingkat kesulitan pekerjaan yang memengaruhi tingkat emosi pekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan;
- c) Organisasi kerja yang dapat memengaruhi beban kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, sistem kerja, musik kerja, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang;
- d) Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja meliputi lingkungan kerja fisik (suhu, kelembaban udara, radiasi, kebisingan, penerangan, tekanan panas dan getaran); lingkungan kerja kimiawi (debu, gas-gas pencemar udara, uap logam, fume dalam udara dan berbagai bahan kimia lainnya); lingkungan kerja biologis (bakteri, virus dan parasit, jamur, serangga); dan lingkungan kerja psikologis (pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan atasan, pekerja dengan keluarga dan pekerja dengan lingkungan sosial yang berdampak kepada performansi kerja di tempat kerja);

2) Faktor Internal

Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh

tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif yaitu melalui perubahan reaksi fisiologis. Sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkait erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja (Budiasa, 2021: 32–33) sebagai berikut.

1) *Time pressure* (tekanan waktu)

Adanya ketentuan batas waktu atau *deadline* justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan sehingga dapat mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang;

2) Jadwal kerja atau jam kerja

Jumlah waktu untuk melakukan suatu pekerjaan berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Jadwal kerja padat, berkelanjutan, tanpa adanya waktu istirahat atau libur dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang;

3) *Role ambiguity* dan *role conflict*

Role ambiguity atau kemenduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya;

4) Kebisingan, dapat mempengaruhi pekerja termasuk kesehatan dan *performance*. Karyawan dengan kondisi kerja sangat bising dapat mempengaruhi efektifitas kerja dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga dapat mengganggu konsentrasi dan secara tidak langsung mengganggu pencapaian tugas dan dapat dipastikan akan memperberat beban kerja;

5) *Information overload*,

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Penggunaan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dapat mempengaruhi proses pembelajaran pekerja dan sehingga dapat berpengaruh terhadap kesehatan pekerja jika tidak ditangani dengan baik;

6) *Temperature extremes* atau *heat overload*.

Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya suhu udara dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini dapat terjadi jika kondisi tersebut berlangsung dalam waktu lama dan tidak tersedianya peralatan untuk mengatasi;

7) *Repetitive action*,

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja *assembly line* yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton pada akhirnya dapat

menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat;

8) Tanggung jawab

Setiap jenis tanggung jawab dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyaknya tanggung jawab, semakin rendah beban kerja yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.1.1.3 Dampak Beban Kerja

Beban kerja berlebihan menyebutkan bahwa terdapat korelasi antara jam kerja dalam seminggu dengan risiko serangan jantung. Orang yang bekerja 55 jam seminggu, 16 % lebih mungkin mengembangkan risiko serangan jantung dibanding mereka yang bekerja 45 jam seminggu (Mahawati dkk., 2021: 52). Studi itu menemukan bahwa orang yang bekerja 65 jam seminggu memiliki peluang mengalami serangan jantung sebesar 33%. beban pekerjaan berkaitan dengan diabetes, peluang risikonya bisa mencapai 45 %. Merasa terlalu banyak bekerja juga dapat merusak kesehatan mental (Vanchapo, 2020: 9).

Adanya ketidaksesuaian antara peran yang diharapkan, jumlah waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut. Beban kerja berkaitan dengan banyaknya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, ketersediaan waktu, serta ketersediaan sumber daya. Apabila proporsi ketiganya tidak seimbang, kemungkinan besar tugas tersebut tidak bisa diselesaikan dengan baik. Ketidakseimbangan ini bisa menyebabkan individu mengalami stres (Asih, Hardani

Widhiastuti, dan Rusmalia Dewi, 2018: 52). Selain itu, beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan *turnover intention*, yaitu keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat individu bekerja

2.1.1.4 Pengukuran *Workload*

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun (Cain, 2007) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja (Mahawati dkk, 2021: 53–54) sebagai berikut.

- 1) Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*);
- 2) Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu;

- 3) Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

2.1.1.5 Indikator *Workload*

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja (Budiasa, 2021: 35) sebagai berikut.

- 1) Jam kerja efektif, Pegawai dapat bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan;
- 2) Latar belakang pendidikan, Pendidikan mendasari tinggi rendahnya beban kerja yang harus dikerjakan;
- 3) Jenis pekerjaan yang diberikan, Jenis pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau kompetensi pegawai.

Sumber lain menyatakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja (Tarwaka dkk, 2014: 65) sebagai berikut.

- 1) Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan, memantau tugas atau pekerjaan;
- 2) Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan;
- 3) Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat risiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

Sumber lain menyatakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja (Mahawati dkk, 2021: 64) sebagai berikut.

1) Target yang harus dicapai;

Pandangan individu mengenai besarnya target yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu;

2) Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu tentang kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan serta dapat mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang ditentukan;

3) Penggunaan waktu kerja

Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi;

4) Standar pekerjaan

Kesan pada individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Definisi Kompensasi

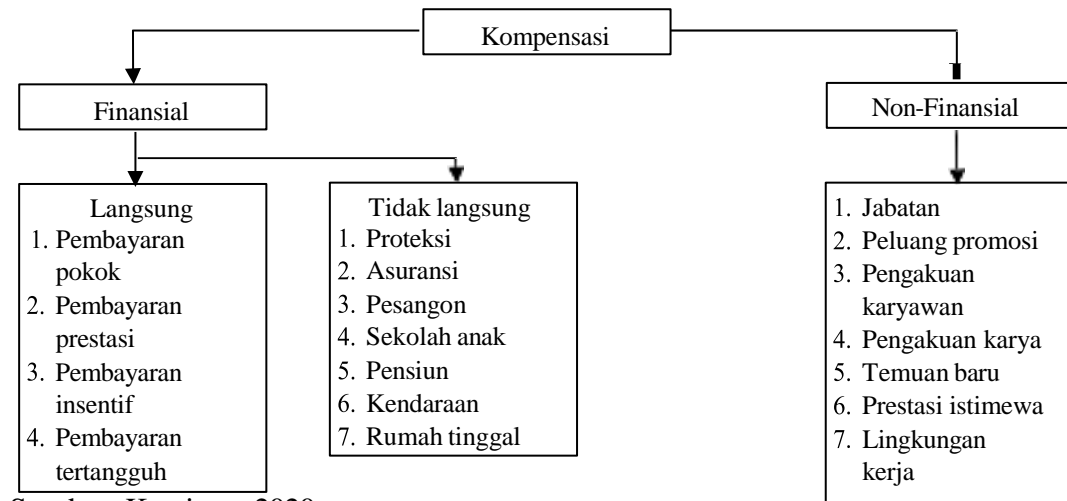
Kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Kawiana, 2020: 216). Pemberian kompensasi merupakan salah satu

pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Lebih lanjut menjelaskan bahwa kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi (Rahardjo, 2022: 210). Umumnya karyawan menawarkan jasa mereka untuk menerima tiga jenis penghargaan: Pembayaran mengacu pada gaji pokok dan gaji yang biasanya diterima karyawan. Bentuk lain dari kompensasi seperti bonus, komisi dan rencana pembagian keuntungan adalah insentif yang dirancang untuk mendorong karyawan untuk bekerja melebihi harapan. Manfaat seperti asuransi, medis, rekreasi, pensiun merupakan jenis kompensasi yang lebih tidak langsung.

2.1.2.2 Macam-Macam Kompensasi

Kompensasi menjadi alat agar karyawan tetap memberikan kinerja yang baik, yang mana kompensasi itu sendiri terdiri dari dua macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi *non* finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi (Kawiana, 2020: 216). Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan. Berikut ini jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini.



Sumber: Kawiana, 2020

Gambar 2. 1
Jenis-jenis Kompensasi

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi merupakan suatu hak yang harus diberikan oleh perusahaan atau organisasi atas jasa yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal (Kawiana, 2020: 218). Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-off* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang

tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah *trade-off* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi.

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas;
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada;
- 3) Menjamin keadilan;
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan;
- 5) Mengendalikan biaya;
- 6) Mengikuti aturan hukum;
- 7) Memfasilitasi pengertian;
- 8) Meningkatkan Efisiensi Administrasi.

Tujuan diberikannya kompensasi kepada karyawan ketidakpuasan pemberian kompensasi kepada karyawan cenderung akan mengakibatkan (Kartawan, Lina, dan Agus, 2018: 114), sebagai berikut.

- 1) Muncul keinginan untuk mencari imbalan lebih;
- 2) Ketertarikan pegawai terhadap pekerjaan akan berkurang;
- 3) Pegawai akan mencari pekerjaan sambilan di tempat lain sehingga mutu kerjaan yang ada kurang diperhatikan;
- 4) Menyebabkan mogok kerja;
- 5) Menimbulkan keluhan pegawai, dan;
- 6) Pegawai mencari pekerjaan yang menawarkan gaji lebih tinggi.

2.1.2.4 Tantangan-Tantangan dalam Kompensasi

Keputusan perusahaan dalam memberikan kompensasi terhadap karyawannya memiliki tantangan tersendiri. Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Menentukan kompensasi, memiliki tantangan tersendiri (Kawiana, 2020: 224–227), antara lain.

1) Tujuan Strategis

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal ini juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan tidak *inheren* pada nilai permintaan pekerjaan;

2) Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal dari pada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi;

3) Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk di dalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dengan bentuk tekanan, tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan;

4) Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenaga-kerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja di bawah usia kerja;

5) Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya, jangan sampai terjadi ada undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengikat yang membedakan pemberian pembayaran hanya karena adanya perbedaan seks (jenis kelamin). Seharusnya lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor yang lain;

6) Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota;

7) Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis memengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat

memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja;

8) Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apapun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing.

2.1.3 Usia

2.1.3.1 Pengertian Usia

Kamus Umum Bahasa Indonesia (1984) menyatakan bahwa, Usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi (Marbawi, 2019: 17). Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi. Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah

berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua (Marbawi, 2019: 17).

2.1.3.2 Indikator Usia

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi usia (Wijaya, Kardinal, dan Cholid, 2019), sebagai berikut.

- 1) Usia kronologis adalah perhitungan usia yang dimulai dari satu kelahiran seseorang sampai dengan waktu perhitungan usia;
- 2) Usia mental adalah perhitungan usia yang didapatkan dari taraf kemampuan mental seseorang;
- 3) Usia biologis adalah perhitungan usia berdasarkan kematangan biologis yang dimiliki seseorang.

Indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi usia (Supratman dan Intyaswati, 2020), sebagai berikut.

- 1) Usia Biologis, kondisi fisik dan kesehatan;
- 2) Usia Mental/Psikologis, kemampuan berpikir, emosi, dan kedewasaan;
- 3) Usia Sosial, peran sosial sesuai norma masyarakat;
- 4) Usia Subjektif, bagaimana seseorang merasa lebih muda/tua dibanding usia sebenarnya.

2.1.4 *Quality of Work Life*

2.1.4.1 Pengertian *Quality of Work Life*

Quality of work life atau biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerja merupakan kualitas yang dapat dirasakan oleh pegawai atau karyawan dari seluruh

aspek yang ada di dalam organisasi. Dengan menciptakan rasa aman dalam bekerja, kepuasan dalam bekerja, diberikan *reward* dan *punishment* serta diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya dapat menciptakan *Quality of Work Life* yang baik karena dapat meningkatkan harkat dan martabat karyawan. Istilah *Quality of Work Life* pertama kali dikenalkan pada tahun 1972 dalam Konferensi Buruh Internasional di Arden House, Colombia, New York. *Quality of Work Life* dipopulerkan oleh Deming pada tahun 1986 dalam bukunya *Out of Crisis*. Selanjutnya *United Auto Workers* dan *General Motor* oleh Irving Bluestone berinisiatif mengadopsi praktek *quality of work life* untuk mengubah sistem kerja mereka. Metode *quality of work life* merupakan salah satu metode untuk mempertahankan dan menarik karyawan yang berkualitas sehingga mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam suatu organisasi atau perusahaan Soetjipto dalam (Sulistiyani dan Ningrum, 2025).

Berikut ini beberapa definisi dan pengertian *quality of work life* dari beberapa sumber buku (Soetjipto, 2017: 27), diantaranya:

- 1) Menurut Schemerhon, Hunt dan Obsorn , mendefinisikan *quality of work life* sebagai *quality of work life is the overall quality of human experiences in the workplace. It is reminder that high performance in any work setting can and should be accomplished by high levels of job satisfaction*, yang artinya *Quality of Work Life* adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja;
- 2) Menurut Aketch *et.al*, konsep *Quality of Work Life* merujuk pada reaksi dan sikap emosional positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka;

- 3) Menurut Shinde, *Quality of Work Life* adalah praktik utama dalam organisasi manapun di bawah bidang manajemen sumber daya manusia yang luas, berpengaruh besar pada orang-orang yang terlibat dalam berbagai perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat *Quality of Work Life*

Quality of work life yang ditetapkan pada suatu organisasi atau perusahaan akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, konsumen dan karyawan. Bagi perusahaan atau organisasi *quality of work life* dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan, meminimalkan tingkat ketidakhadiran dan meningkatkan produktivitas. Bagi konsumen *quality of work life* dapat meningkatkan kualitas barang dan atau jasa yang dihasilkan perusahaan atau organisasi. Sedangkan bagi karyawan *quality of work life* dapat meningkatkan kepuasan terhadap kebutuhan individu karyawan atau pegawai.

Quality of work life memiliki 2 (dua) tujuan (Shinde dkk, 2022) diantaranya sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan efektifitas fungsi organisasi;
- 2) Membantu meningkatkan kualitas hidup pekerja ditempat kerja.

Sedangkan *Quality of Work Life* memiliki beberapa manfaat (Shinde dkk, 2022), antara lain adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan produktivitas dan profitabilitas bisnis;
- 2) Meningkatkan motivasi kerja;
- 3) Mengurangi stres kerja;
- 4) Meningkatkan komitmen;
- 5) Menarik bakat dan mempertahankan mereka untuk jangka panjang;

- 6) Tingkat *turnover* dan ketidakhadiran diminimalkan;
- 7) *Quality of Work Life* terus meningkat;
- 8) Keseimbangan kehidupan kerja yang tepat memberikan manfaat bagi keluarga dan masyarakat;
- 9) Menghasilkan kepuasan kerja;
- 10) Membangun citra positif organisasi.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life*

Quality of work life dipengaruhi oleh beberapa faktor (Bilmona dan Pratiwi, 2024) diantaranya.

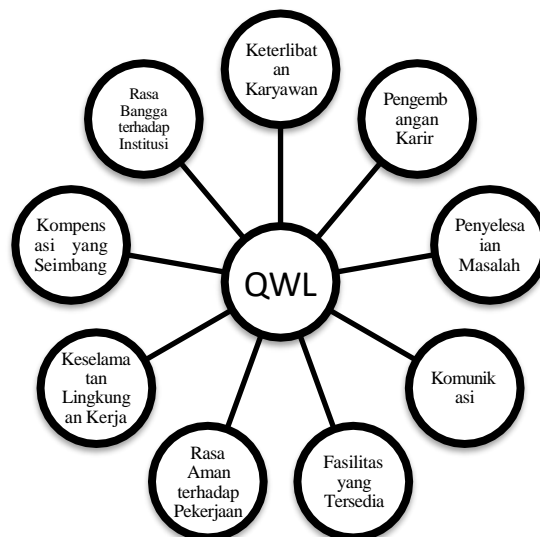
- 1) Komunikasi;
- 2) Pengembangan dan pertumbuhan karir;
- 3) Pelatihan;
- 4) Komitmen organisasi;
- 5) Dukungan emosional ditempat kerja;
- 6) Iklim organisasi (afektif, kognitif, instrumental);
- 7) Dukungan organisasi;
- 8) Pengaturan kerja yang fleksibel;
- 9) Penghargaan dan kompenasi;
- 10) Kepuasan kerja;
- 11) Keselamatan kerja dan perlindungan karyawan.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *Quality of Work Life* (Suhartini, 2020) sebagai berikut.

- 1) Sistem imbalan yang diberikan kepada karyawan mencakup gaji, tunjangan, bonus-bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan jeripayah karyawan dalam bekerja;
- 2) Kebutuhan lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya;
- 3) Restrukturisasi kerja, yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya.

2.1.4.4 Komponen *Quality of Work Life*

terdapat Sembilan komponen *quality of work life*. Berikut gambar diagram dan penjelasan komponen *quality of work life* (Soetjipto 2017), dapat dilihat pada Gambar 2.2 , berikut ini.



Sumber: Soetjipto, 2017

Gambar 2. 2
Komponen *Quality of Work Life*

Berdasarkan Gambar 2.1 menerangkan bahwa *quality of work life* terdiri dari *employee participation, career development, conflict resolution, communication, wellness, job security, a safe environment, equitable compensation dan pride*. Dimensi kualitas kerja menurut Nawawi yang dimodifikasi dari *cascio* dapat dijabarkan bahwa Sembilan aspek sumber daya manusia yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan adalah sebagai berikut:

1) *Employee Participation*

Salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi psikologis, karyawan merasa dirinya dihargai perusahaan bila karyawan adalah dengan melibatkan dirinya dalam proses pengambilan keputusan, dan keleluasaan untuk mendesain rencana kerjanya sendiri. Penghargaan terhadap karyawan melalui kebijakan partisipasi dalam sistem kerja memberikan dampak peningkatan moral kerja, tanggung jawab dan rasa memiliki perusahaan. Model partisipasi karyawan dapat diimplementasikan melalui penyampaian ruang gagasan, mendesain pekerjaannya sendiri, keorganisasian, kebebasan memberikan kritik dan ketersediaan ruang akomodasi saran yang masuk, serta ruang kreasi dalam ranah pekerjaan masing-masing karyawan;

2) *Pengembangan Karir*

Mencakup adanya konsultasi dan pembinaan untuk kesempatan promosi karir, yang memungkinkan promosi akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi dan merangsang untuk menumbuhkan kemampuan yang lebih besar dalam bergerak maju. Kesempatan pengembangan karir dapat digunakan sebagai hadiah dan motivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan

membentuk perilaku yang kehendaki perusahaan. Setiap karyawan pada dasarnya ingin bekerja lebih keras jika merasa usahanya akan membawanya pada kesempatan untuk promosi atau diberikan kesempatan pengembangan ketrampilan. Sistem pengembangan karir yang efektif dapat menghasilkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral karyawan yang lebih tinggi;

3) Penyelesaian Konflik

Di perusahaan penanganan dan pola manajemen konflik yang biasa terjadi dapat dikategorikan dalam 2 (dua) tipe, antara lain.

a) Konflik fungsional, yakni adanya kompetisi antar departemen atau antar fungsi yang masing-masing berusaha bersaing dan tidak jarang terjadi sentimen yang mengarah pada ketidak harmonisan. Manajemen konflik untuk kasus tersebut dapat menerapkan sistem *reward* pada masing-masing divisi untuk meningkatkan kinerjanya secara sportif, dan memberikan perhatian serta *reward* atas kesanggupan untuk kerjasama antar divisi;

b) Konflik disfungsional, adalah konflik yang kontra produktif, menghambat kinerja karyawan maupun departemen. Konflik sejenis ini harus dicegah karena memiliki potensi merusak, dan menghambat kemajuan perusahaan.

Mencegah munculnya konflik dalam kehidupan kerja, dapat digunakan sistem dan prosedur penanganan konflik melalui saluran komunikasi yang dimediasi oleh pihak SDM perusahaan, serta mensosialisasikan aturan tertib dan sanksi ketika gejala konflik mulai muncul. Disamping itu, para pimpinan divisi

dituntut untuk mampu mencegah dan meredam bawahannya untuk menahan diri dan menemukan solusi penyelesaian;

4) Komunikasi

Membangun pola komunikasi yang efektif, persuasif, dan lancar serta menggunakan sarana komunikasi sebagai pertukaran informasi, serta menjalin keakraban dan keterbukaan antar karyawan, dan antara karyawan dengan para pimpinan serta antar divisi;

5) Kesehatan Kerja (*Wellness*)

Merupakan kesanggupan perusahaan menyelenggarakan unit kesehatan dalam lingkungan perusahaan, khususnya pada perusahaan manufaktur dengan jumlah karyawan yang tergolong besar. Ketersediaan layanan kesehatan tersebut sangat penting untuk memberikan pertolongan pada tenaga kerja yang memiliki keluhan sakit saat proses kerja. Selain itu pemberian jaminan kesehatan untuk karyawan dan keluarganya juga perlu diberikan sebagai bagian dari bentuk perhatian, perlindungan dan penghargaan pada karyawan maupun keluarganya;

6) Keamanan Kerja

Manajemen tentang peningkatan keamanan kerja adalah tindakan mengurangi perasaan takut dan kekhawatiran karyawan akan pemutusan hubungan kerja secara sepihak, dan masalah jaminan hari tua serta ada tidaknya program pensiun. Sebagian besar karyawan dalam memilih pekerjaan tidak jarang dimotivasi oleh adanya program atau tunjangan hari tua atau adanya jaminan pensiun meskipun pendapatan atau gaji bulananya relatif lebih kecil;

7) Keselamatan Kerja

Manajer perlu memberikan perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja baik akibat kecerobohan karyawan (*risk behavior*) maupun akibat keterbatasan sarana dan prasarana kerja yang memadai dan aman seperti alat perlindungan diri (APD). Berkenaan dengan kecelakaan kerja, pihak perusahaan haruslah memberikan jaminan asuransi kecelakaan kerja, karena perhatian dan pelaksanaan kesehatan di lingkungan kerja berpotensi *turn over*, masalah hukum, kelancaran produksi, dan masalah lainnya yang terkait dengan respon insiden karyawan;

8) Kompensasi yang layak

Kompensasi yang layak dapat memberikan ketenangan dan kesediaan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal sebagai bentuk kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berpotensi akan meningkatkan keterikatan karyawan karena akan muncul rasa aman dan nyaman dalam bekerja;

9) Kebanggaan

Rasa kebanggaan akan lahir sebagai wujud penghargaan individu karyawan akan tugas dan kewajiban di perusahaan tempat ia mengabdikan. Kebanggaan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan pada para karyawan dengan cara keikutsertaan organisasi dalam kegiatan sosial untuk kepentingan masyarakat.

Beberapa komponen untuk mengetahui *Quality of Work Life* pada karyawan sebagai bagian dari performa manajemen perusahaan (Bilmona dan Pratiwi 2024) yang meliputi.

1) Manajemen partisipatif (*participatory of management*)

Yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk partisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan;

2) Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health and work environment*)

Karyawan merasa nyaman bekerja dilingkungan yang tidak termasuk kategori *sick environmental (building)* meskipun dengan pekerjaan yang berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya;

3) Desain Karyawan

Pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu:

- a) *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan;
- b) *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai dengan prosedur kerja;
- c) *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain;

- d) *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan samapi pada hasil pekerjaan;
 - e) *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya;
- 4) Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, desain kerja sebagai penyeimbangan untuk menyelesaikan tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah dan kegagalan;
- 5) Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapatkan kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan, berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

2.1.4.5 Indikator *Quality of Work Life*

Indikator *Quality of Work Life* yaitu *Safe and environment and healthy workplace, the opportunity to use and develop human capacities, future opportunities for growth and security, the integration of work and life, participation and work design* (Bilmona dan Pratiwi 2024). Indikator dalam kualitas kerja menurut Walton dalam (Karoso dkk, 2022) diantaranya.

- 1) Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan;
- 2) Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau tidak terlibat dalam pengambilan keputusan yang dipengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan;
- 3) Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasar kerja;
- 4) Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

Sedangkan dimensi dan indikator *Quality of Work Life* menurut (Wahyuni, Febianti, dan Satriadi 2021) diantaranya.

- 1) Kondisi lingkungan kerja
Lingkungan kerja yang baik akan memberi suasana kerja yang baik, sehingga karyawan dapat termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Indikator kondisi lingkungan kerja diantaranya:
 - a) Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi;
 - b) Kesehatan dan keselamatan kerja.
- 2) Keseimbangan kerja dan keluarga

Kondisi Dimana pekerjaan diluar rumah dapat berjalan beriringan dengan pekerjaan domestik di rumah. Indikator keseimbangan kerja dan keluarga diantaranya:

- a) Dapat mengatur jadwal kerja normal;
- b) Dapat berinteraksi dengan keluarga selama bekerja.

3) Pengembangan keterampilan

Kondisi seseorang dapat mengembangkan keterampilan di bidang yang diminati yang dapat menunjang karirnya. Indikator pengembangan keterampilan diantaranya:

- a) Pelatihan/Pendidikan;
- b) Promosi jabatan;

4) Relasi interpersonal

Kondisi Dimana hubungan antar pekerja yang saling mendukung. Indikator Relasi interpersonal diantaranya:

- a) Komunikasi;
- b) Partisipasi karyawan;
- c) Penyelesaian konflik.

5) Kompensasi

Merupakan penghargaan kepada karyawan dapat berupa materi maupun non materi. Indikator kompensasi diantaranya:

- a) Gaji;
- b) Keuntungan yang kompetitif.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian berkaitan dengan persepsi *Workload*, kompensasi, usia dan *Quality of Work Life*, dapat di lihat pada Tabel 2.1, antara lain.

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber Jurnal
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Silviana dkk. 2024), The Influence of <i>Workload</i> and Organizational Culture on Quality of Nursing Work Life : A Case Study	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analysis yang digunakan regresi linier berganda	<i>International Journal of Social Science Humanity & Management Research</i> (2024) 3(02)
2	(Babamohamadi dkk. 2023), The association between <i>Workload</i> and <i>Quality of Work Life</i> of nurses taking care of patients with COVID-19	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara <i>Workload</i> dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analysis yang digunakan bivariate analysis	<i>BMC Nursing</i> (2023) 22(1) 234
3	(Koca dkk. 2024), <i>The Effects of Workload Excess on Quality of Work Life in Third-Level Healthcare Workers: A Structural Equation Modeling Perspective</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i> serta alat analysis yang digunakan SEM-PLS	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia	<i>Healthcare</i> (2024) 12(6) 651
4	(Mulyati dkk. 2025), Pengaruh Persepsi Beban	Hasil penelitian menunjukkan	Menggunakan variabel <i>Workload</i>	Tidak Menggunakan variabel	CAUSALIT A: Journal of Psychology

Kerja Terhadap bahwa dan *Quality* kompensasi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Quality of Work Life</i> Pada Karyawan	<i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	<i>of Work Life</i>	dan usia serta alat analysis yang digunakan regresi linier	E-ISSN: 2988-2354
5	(Simanjuntak dan Sembiring 2023), Hubungan Beban Kerja Dengan <i>Quality of Nursing Work Life</i> Di Rumah Sakit Kota Medan Tahun 2022	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara <i>Workload</i> dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analysis yang digunakan bivariate analysis	Indonesian Trust Nursing Journal (ITNJ) ISSN Online: 2986-0164 Volume 1, No. 1 – Januari 2023
6	(Sondakh, Sendow, dan Lumintang 2023), Pengaruh Human relation, Beban kerja mental dan Work life balance terhadap Kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Branch Office Manado	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analysis yang digunakan regresi linier	Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (2023) 11(3) 1198
7	(Nurhasanah 2021), Keseimbangan Kehidupan Kerja Ditinjau dari Beban Kerja dan Dukungan Sosial Pada Polisi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analysis yang digunakan regresi linier	Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi (2021) 9(3) 594
8	(Devi 2025), Pengaruh Beban Kerja Dan Dukungan Manajemen Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Keterlibatan Kerja Karyawan Milenial Pada Department	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analysis yang digunakan regresi linier	Universitas Muhammadiyah Malang, Malang, (2025)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Brand Management Di Pt Semen Gresik				
9	(Pratama dkk. 2024), Hubungan Tingkat Kelelahan dan Beban Kerja dengan Kualitas Hidup Profesional Perawat di Rumah Sakit	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	JKM : Jurnal Keperawatan Merdeka (2024) 4(2) 143-153
10	(Tripambudi, Kirana, dan Welsa 2022), Analisis beban kerja dan stres kerja selama pandemi covid-19 terhadap kinerja guru dengan <i>Quality of Work Life</i> sebagai variabel intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	AKUNTAB EL (2022) 19(1) 123-134
11	(Putri 2020), Pengaruh Beban Kerja, Kemampuan Diri, Dan Konflik Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	Universitas Mercu Buana, Jakarta, (2020)
12	(Iswandani 2020), Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality Of Worklife</i>) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Unit Operasional Pt Bni (Persero), Tbk.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal EKSEKUTIF (2020) 13(2)
13	(Camacho dan Campas 2024), The Influence of Compensation on the <i>Quality of Work</i>	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang	<i>International Journal of Medical Toxicology & Legal Medicine</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Life in A Company In Southern Sonora</i>	<i>Quality of Work Life</i>		digunakan regresi linier	(2024) 27(25)
14	(Suhartini 2020), Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap <i>Quality of Work Life</i> pada Perawat Rumah Sakit di Kota Yogyakarta	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	<i>Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen</i> (2020) 17(2)
15	(Surikha 2020), Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan <i>Quality of Work Life</i> (Qwl) Sebagai Faktor Pemoderasi Di Pt. Bank Bnisyariah Kantor Cabang Bekasi	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	<i>Jurnal Citra Widya Edukas</i> (2020) 8(2)
16	(Krisnayanti 2024), Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Denpasar	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	<i>E-Jurnal Manajemen Unud</i> (2024) 1(1)
17	(Cut Hamdiah dan Zulkhaidir Abdullah 2020), Pemberian Kompensasi Mempengaruhi Kualitas Kehidupan Kerja Dan Semangat Kerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Aceh Barat	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	<i>Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)</i> (2020) 4(2) 101-113
18	(Lumiling, Kojo,	Terdapat	Menggunakan	Tidak	Jurnal



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan (Studi Pada Freshmart Department Store Bahu)	antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (2023) 11(1)
19	(Atqiya 2024), Engaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Serta Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, (2024)
20	(Bilmona dan Pratiwi 2024), Hubungan antara Kompensasi Finansial dengan <i>Quality of Work Life</i> pada Karyawan	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia serta alat analisis yang digunakan regresi linier	Seminar nasional Psikologi (2024)
21	(Komar, Brahmasari, dan Nugroho 2021), <i>Effect of Compensation, Quality of Work Life on Performance</i>	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia	Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study (2021) 2(2)
22	(Che Ahmat, Arendt, dan Russell 2019), <i>Effects of minimum wage policy implementation: Compensation, work behaviors, and quality of life</i>	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia	<i>International Journal of Hospitality Management</i> (2019) 81 229-238
23	(Sinaga dan B 2024), <i>Effect of Compensation on Work Quality With Work Motivation as</i>	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia	<i>Neo Journal of economy and social humanities</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>An Intervening Variable in BPJS Employment Regional Office Of Northern Sumatra</i>	<i>Quality of Work Life</i>	<i>of Work Life</i>		(2024) 3(2) 73-86
24	(Dhingra dan Dhingra 2019), <i>Effect of Adequate and Fair Compensation on Quality of Work Life</i>	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia	<i>Pacific Business Review</i> (2019) 12(2)
25	(Ariani, Zulhawati, dan Budi Harsono 2023), <i>Quality of work life in review of outsourcing, compensation, and quality human resources factor</i>	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia	<i>International Journal of Business Ecosystem & Strategy</i> (2023) 5(1) 85-96
26	(Dhingra dan Dhingra 2020), <i>Empirical research on relationship between adequate and fair compensation and quality of work life</i>	Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel kompensasi dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan usia	<i>Journal of Statistics and Management Systems</i> (2020) 23(2) 317-331
27	(Effendi dkk. 2025), <i>Beyond Workload: Uncovering the Link Between Supervisor Support, Work-Life Balance, and Lecturer Productivity</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia	<i>Education Sciences</i> (2025) 15(9) 1122
28	(Chui, Look, dan Mott 2014), <i>The association of subjective workload dimensions on quality of care and pharmacist quality of work life</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia	<i>Research in Social and Administrative Pharmacy</i> (2014) 10(2) 328-340
29	(Gurses, Carayon, dan Wall 2009), <i>Impact of</i>	Hasil penelitian menunjukkan	Menggunakan variabel <i>Workload</i>	Tidak Menggunakan variabel	<i>Health Services Research</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Performance Obstacles on Intensive Care Nurses' Workload, Perceived Quality and Safety of Care, and Quality of Working Life</i>	bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	dan <i>Quality of Work Life</i>	kompensasi dan usia	(2009) 44(2p1) 422-443
30	(Sue dan Justine 2019), <i>Does Effect of Workload on Quality of Work Life Vary with Generations</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Workload</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of Work Life</i>	Menggunakan variabel <i>Workload</i> dan <i>Quality of Work Life</i>	Tidak Menggunakan variabel kompensasi dan usia	<i>Asia Pacific Management Review</i> (2019) 17(4)

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari kajian pustaka yang telah dikemukakan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh *workload* dan kompensasi terhadap *quality of work life* dengan usia sebagai variabel moderasi. Berikut ini merupakan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Workload merupakan beban kerja yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang dimilikinya (Rahmawan dkk. 2023). *Workload* berpengaruh terhadap *quality of work life* karena beban kerja yang diterima karyawan menentukan sejauh mana mereka dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kenyamanan dan kesejahteraan pribadi. Beban kerja yang terlalu tinggi sering menimbulkan stres, kelelahan, dan menurunkan kepuasan kerja, sehingga kualitas kehidupan kerja menjadi rendah.

Sebaliknya, jika beban kerja sesuai dengan kapasitas dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan kata lain, pengelolaan *workload* yang tepat bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang sehat, aman, dan mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa *workload* berpengaruh terhadap *quality of work life* (Babamohamadi dkk. 2023). Dibuktikan juga dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyebutkan bahwa *workload* mampu mempengaruhi kualitas kehidupan kerja (Koca dkk. 2024).

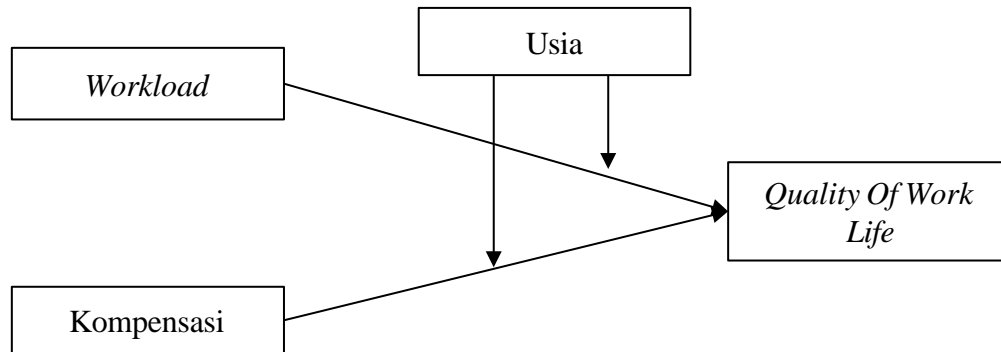
Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja yang mereka berikan (Sinambela dan Sinambela 2019:87). Kompensasi berpengaruh terhadap *quality of work life* karena kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja memberikan rasa aman, penghargaan, dan kepuasan bagi karyawan. Ketika karyawan menerima kompensasi yang layak, mereka merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan, sehingga meningkatkan motivasi dan kenyamanan dalam bekerja. Kompensasi yang memadai juga mendukung kesejahteraan finansial, yang berdampak pada kemampuan karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan kompensasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *quality of work life* (Bilmona dan Pratiw, 2024).

Sebaliknya, kompensasi yang rendah dapat menimbulkan ketidakpuasan, stres, dan menurunkan kualitas kehidupan kerja. Oleh karena itu, kebijakan

kompensasi yang transparan dan kompetitif menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkualitas. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *quality of work life* (Bilmona dan Pratiwi 2024). Dibuktikan juga dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyebutkan bahwa kompensasi mampu mempengaruhi kualitas kehidupan kerja (Komar dkk. 2021).

Seiring bertambahnya usia, seorang pekerja cenderung memiliki pengalaman dan kemampuan adaptasi yang lebih baik dibandingkan dengan pekerja usia muda dalam menghadapi tekanan kerja (Marbawi, 2019: 17). Sehingga karyawan yang segi usianya lebih matang memiliki persepsi terhadap beban kerja menjadi lebih realistis dan terkelola. Mengingat bahwa beban kerja yang dirasakan oleh seorang pekerja salah satunya dipengaruhi oleh faktor internal pekerja yaitu usia (Mahawati dkk., 2021: 51). Disamping itu seorang dengan usia yang lebih matang memiliki pengalaman kerja yang lebih lama sehingga dihargai dengan kompensasi yang sesuai dengan pengalaman kerjanya (Kawiana, 2020: 216). Sehingga usia dapat memperkuat pengaruh kompensasi dalam menciptakan kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin matang usia seseorang, semakin besar kemampuannya untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan penghargaan yang diterima, sehingga kualitas kehidupan kerja dapat terjaga. Sehingga dapat dikatakan bahwa usia karyawan merupakan faktor yang dapat memperkuat pengaruh antara beban kerja dan kompensasi terhadap *quality of work life*.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan kerangka konsep penelitian ini, sesuai dengan Gambar 2.1, sebagai berikut.



Gambar 2. 3
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis beserta hubungan antar variabel yang telah dikemukakan di atas, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian.

- 1) Terdapat pengaruh negatif *workload* terhadap *quality of work life* pada karyawan Bank BUMN di Kota Tasikmalaya;
- 2) Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap *quality of work life* pada karyawan Bank BUMN di Kota Tasikmalaya;
- 3) Usia berperan positif dalam memoderasi pengaruh *Workload* terhadap *quality of work life* pada karyawan Bank BUMN di Kota Tasikmalaya;
- 4) Usia berperan positif dalam memoderasi pengaruh kompensasi terhadap *quality of work life* pada karyawan Bank BUMN di Kota Tasikmalaya.