

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Teori Job Demands-Resources (JD-R)

Job Demands–Resources merupakan sebuah konsep yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007), yang kemudian mengalami pengembangan lebih lanjut oleh Schaufeli, Bakker, & Rhenen (2009) untuk menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan kerja mempengaruhi stres kerja dan motivasi karyawan. Teori ini menggabungkan dua tradisi penelitian dengan mengklasifikasikan karakteristik lingkungan kerja, meskipun berbeda antarbidang pekerjaan, menjadi dua kategori global, yaitu:

a. *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan)

Berbagai aspek organisasional, sosial, dan psikis yang memerlukan keterlibatan energi secara intens serta berisiko menguras sumber daya biologis maupun psikologis karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat mengoptimalkan kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan. Akan tetapi, tuntutan yang melebihi kapabilitas dapat memicu *stressor*, sehingga menyebabkan respons negatif seperti *burnout*, depresi, atau kecemasan (Schaufeli & Bakker, 2004).

b. *Job Resources* (Sumberdaya Pekerjaan)

Unsur sosial, organisasional, dan psikis yang mendukung keberhasilan pekerjaan, dapat meminimalisir pengeluaran energi fisiologis yang berlebihan, serta menjadi pendorong untuk menumbuhkan bakat dan potensi individu (Bakker & Demerouti, 2007). Sumber daya ini dapat bersifat intrinsik karena memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti otonomi dan kompetensi, atau ekstrinsik sebagai instrumen untuk mencapai tujuan kerja. Ketika sumber daya pekerjaan terpenuhi, karyawan akan merasakan keterlibatan kerja yang tinggi dan pada akhirnya menghasilkan kepuasan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004).

Dalam konteks penelitian ini, Teori JD-R menjadi dasar konseptual bahwa *job demands* yang tidak terkendali dapat mengganggu kesejahteraan dan *work-life balance* (WLB), sedangkan sumber daya kerja seperti fleksibilitas jam kerja, dukungan sosial, dan peluang pengembangan dapat meningkatkan kedua variabel tersebut serta mendorong kepuasan kerja karyawan UMKM MPASI Bebilov.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah elemen utama yang memfasilitasi tercapainya tujuan entitas melalui efektivitas pengelolaan personalia, seperti penyusunan rencana, penataan organisasi, penggerak, serta pengontrolan kegiatan

operasional karyawan (Ngurah dkk., 2024). Proses ini mencakup rangkaian aktivitas mulai dari perekrutan, pengembangan, peningkatan keterampilan, integrasi, pemeliharaan, hingga pemberhentian. Sebagai bagian integral dari ilmu manajemen, MSDM berfokus pada pengelolaan dan optimalisasi fungsi sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi (Premisari dkk., 2022).

Tujuan utama MSDM adalah memastikan potensi tenaga kerja dapat dimanfaatkan secara maksimal melalui pengelolaan yang efisien dan efektif. Selain itu, MSDM juga menitikberatkan pada pengembangan kapasitas individu agar mampu memberikan kontribusi signifikan bagi kemajuan perusahaan. Menurut Sabrina (2021), MSDM juga merupakan sistem yang mengatur berbagai masalah di area tenaga kerja (karyawan, buruh, dan sejenisnya) yang melaksanakan seluruh kegiatan organisasi dalam mencapai target. Dengan demikian, MSDM merupakan aspek krusial untuk mewujudkan sasaran entitas serta indikator utama dalam menyukseskan visi dan misi suatu entitas.

Melihat berbagai pandangan ahli, maka disimpulkan bahwa MSDM tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan aktivitas tenaga kerja secara operasional, tetapi juga memiliki peran strategis dalam mendukung perkembangan jangka panjang organisasi. Konsep

MSDM yang disampaikan oleh para peneliti memiliki persamaan inti, yaitu fokus pada pengoptimalan peran SDM sebagai instrumen dasar untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sabrina (2021) mengungkapkan bahwa fungsi manajerial dalam MSDM terbagi dalam sepuluh bagian, di antaranya sebagai berikut:

1) Keanggotaan (*Staffing*)

Fungsi ini mencakup pengaturan keanggotaan organisasi melalui tiga tugas utama, yaitu merencanakan, merekrut, dan memilih yang kemudian dijabarkan lebih rinci dalam fungsi perencanaan, rekrutmen, dan seleksi secara terpisah. Proses rekrutmen diharapkan dapat menarik kandidat potensial yang memenuhi syarat, sedangkan proses seleksi bertujuan untuk memastikan kecocokan antara individu dengan pekerjaan serta kultur organisasi.

2) Perencanaan (*Planning*)

Merupakan proses pembuatan keputusan matang terkait apa yang akan dilakukan organisasi di masa depan terkait kebutuhan sumber daya manusia. Tujuan dari perencanaan ini adalah menjamin ketersediaan personel dalam jumlah yang tepat dan kompetensi yang relevan dengan spesifikasi serta tuntutan operasional.

3) Rekrutmen

Proses penarikan calon karyawan yang mumpuni untuk mengisi posisi yang diperlukan oleh organisasi. Aktivitas rekrutmen dapat dilaksanakan secara internal maupun eksternal.

4) Seleksi

Proses penentuan sumber daya manusia yang tepat dari sekumpulan kandidat yang telah melalui tahap rekrutmen. Seleksi dilaksanakan melalui penggunaan sejumlah instrumen dan pendekatan guna memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kompetensi yang sesuai.

5) Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Fungsi ini bertujuan untuk menilai kinerja karyawan dalam durasi tertentu berdasarkan kriteria baku yang dirumuskan oleh bagian MSDM. Penilaian yang dihasilkan menjadi rujukan bagi manajerial dalam menentukan kebijakan kenaikan jabatan, penyesuaian upah, serta pengembangan karyawan.

6) Kompensasi (*Compensation*)

Meliputi penetapan kebijakan kompensasi yang meliputi gaji, honorarium, atau bentuk imbalan lainnya sebagai pengakuan atas tanggung jawab dan kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. Manajemen sumber daya manusia berperan untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan cukup memadai dan kompetitif.

7) Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan yang dibuat guna mengoptimalkan kapabilitas kerja, menanamkan disiplin, serta memperoleh tingkat keahlian tertentu yang sesuai dengan kualifikasi dan posisi kerja. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan saat ini, sedangkan pengembangan berfokus pada kemampuan yang dibutuhkan di masa depan.

8) Hubungan Karyawan

Bagian MSDM bertanggung jawab untuk menjaga hubungan yang baik dengan karyawan serta menangani berbagai masalah yang muncul agar tidak terjadi perilaku yang tidak diinginkan, seperti kurangnya motivasi kerja atau konflik. Fungsi ini juga mencerminkan bagaimana pekerja diperlakukan dalam organisasi.

9) Penelitian Karyawan (*Personnel Research*)

Bagian MSDM bertanggung jawab untuk menjaga hubungan yang baik dengan karyawan serta menangani berbagai masalah yang muncul agar tidak terjadi perilaku yang tidak diinginkan, seperti kurangnya motivasi kerja atau konflik. Fungsi ini juga mencerminkan bagaimana pekerja diperlakukan dalam organisasi.

10) Keselamatan dan Kesehatan Pekerja

Pengelolaan sumber daya manusia harus mengutamakan keselamatan dan kesehatan karyawan saat merancang program kerja, yang tujuannya meminimalisir potensi kecelakaan serta menghadirkan kenyamanan dan keamanan bekerja, karena kondisi kesehatan dan keselamatan kerja berdampak langsung pada produktivitas serta reputasi perusahaan atau organisasi.

Di antara fungsi-fungsi MSDM tersebut, beberapa di antaranya memiliki keterkaitan erat dengan variabel penelitian. Fungsi kompensasi terkait langsung dengan aspek kesejahteraan karyawan melalui pemberian gaji, tunjangan, dan benefit lainnya. Sementara itu, pengaturan jam kerja dalam fungsi keanggotaan serta dukungan dalam fungsi hubungan karyawan berkontribusi pada tercapainya *work-life balance*. Selain itu, fungsi pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, serta keselamatan dan kesehatan kerja turut menjadi determinan yang memengaruhi rasa puas karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, pengelolaan MSDM secara tepat menjadi dasar penting untuk mengoptimalkan kesejahteraan, *work-life balance*, dan kepuasan kerja pada UMKM MPASI Babilov.

3. Kesejahteraan

a. Pengertian Kesejahteraan

Berdasarkan Hasibuan (2009), kesejahteraan merupakan pemberian nilai tambah bagi karyawan guna meningkatkan kualitas

kesehatan fisik dan psikis, yang bertujuan memperkuat komitmen serta pencapaian target perusahaan.

Secara regulasi, konsep kesejahteraan meliputi pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang mencakup pendapatan, jaminan sosial, tunjangan, serta fasilitas kerja yang aman dan nyaman.

Secara subjektif, kesejahteraan juga mencakup dimensi psikologis seperti kepuasan kerja, serta aspek sosial dan emosional seperti dukungan sosial (Rizky & Sadida, 2019), yang sejalan dengan perspektif Waddell dan Burton mengenai berbagai dimensi kesejahteraan subjektif.

b. Indikator kesejahteraan

Hasibuan (2016) menyebutkan beberapa indikator kesejahteraan karyawan, di antaranya:

- 1) Gaji/upah: mencakup kategori di atas UMR, sama dengan UMR, atau di bawah UMR.
- 2) Tunjangan: mencakup tunjangan kematian, tunjangan makan, tunjangan transportasi, serta tunjangan hari raya.
- 3) Asuransi kesehatan: mencakup pembebasan atau subsidi biaya berobat bagi karyawan.
- 4) Fasilitas: mencakup kenyamanan ruangan kerja, kebersihan toilet, tempat istirahat, serta area untuk makan.

- 5) Jaminan hari tua: mencakup dana pensiun dan kompensasi yang diterima pada saat pensiun atau keluar dari perusahaan.

c. Dampak kesejahteraan

Kesejahteraan yang optimal memiliki dampak positif bagi organisasi. Menurut Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi *turnover*, serta mendorong produktivitas melalui penguatan sumber daya kerja. Dampak positif yang teramati antara lain:

- 1) Loyalitas karyawan yang lebih tinggi
- 2) Kinerja inovatif
- 3) Pengurangan stress mental

Contohnya pada UMKM MPASI Bebilov dengan tingkat *turnover* rendah (<10%) yang kemungkinan terkait dengan pemberian balas jasa seperti THR dan acara *gathering*. Sebaliknya, kekurangan kesejahteraan dapat memicu ketidakpuasan karyawan, terutama terkait aspek promosi karier dan keadilan upah.

4. Work-life balance

a. Pengertian *Work-life balance*

Work-life balance (WLB) merujuk pada situasi yang memperlihatkan kemampuan karyawan dalam menyelaraskan tuntutan aktivitas profesional dengan kebutuhan kehidupan personal, keluarga, serta pengembangan diri secara harmonis. Konsep ini

mencerminkan kemampuan individu untuk mengalokasikan waktu, energi, dan komitmen secara proporsional antara ranah kerja dan nonkerja, sehingga dapat menghindari konflik peran dan meningkatkan kesejahteraan secara holistik.

Menurut Muliawati & Frianto (2020), WLB merupakan kompetensi seseorang dalam mengintegrasikan tanggung jawab profesional, keluarga, serta kebutuhan personal secara selaras guna mencegah timbulnya konflik antarperan yang dapat menghambat efektivitas kerja. Meylda (2025) menekankan bahwa WLB merupakan kunci untuk meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan melalui penerapan pengaturan kerja yang fleksibel, yang termasuk dalam kategori sumber daya kerja (*job resources*) sesuai Teori *Job Demands-Resources*.

b. Indikator *Work-life balance*

Surjanti (2020), menyebutkan 5 indikator utama yang diterapkan guna menilai *work-life balance*, di antaranya:

- 1) Keselarasan waktu antara tanggung jawab dan kehidupan personal
- 2) Keterlibatan psikologis dalam kedua ranah tersebut
- 3) Rasa puas yang didapatkan dari pelaksanaan tugas dan kehidupan pribadi
- 4) Dukungan yang diterima dari organisasi dan keluarga
- 5) Kemampuan untuk mengelola tuntutan dari kedua sisi.

c. Dampak *Work-life balance*

Berdasarkan hasil pra-survei dan studi terkait UMKM, WLB membawa dampak nyata dan positif bagi kepuasan dalam bekerja serta berperan dalam meningkatkan retensi karyawan. Pada UMKM MPASI Bebilov, hal ini tampak pada bagian produksi yang memiliki tingkat *turnover* rendah, dengan sebagian besar karyawan adalah ibu rumah tangga. Dampak positif tersebut mencakup peningkatan motivasi kerja, tercapainya kinerja optimal, serta peningkatan kesejahteraan psikologis. Hasil yang didapatkan juga didukung oleh temuan dari Susanto dkk. (2022), yang memperlihatkan bahwa WLB dapat berfungsi menjadi determinan mediator dari beberapa faktor terkait kerja dengan kepuasan kerja pada pekerja UMKM. Sebaliknya, tanpa WLB yang baik, karyawan akan mengalami kesulitan dalam mengelola tanggung jawab keluarga, yang berpotensi menurunkan fokus dan konsentrasi pada pekerjaan.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam menghadapi persaingan karier yang semakin ketat, pemahaman mengenai struktur kepuasan kerja menjadi sangat krusial. Berdasarkan Sutrisno (2019), fenomena ini dipahami sebagai perspektif emosional karyawan terhadap profesinya, yang dipengaruhi oleh lingkungan tugas serta berbagai faktor biologis maupun kejiwaan. Dalam perspektif ilmu MSDM, konsep ini juga

merujuk pada sikap emosional yang terbentuk dari evaluasi subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, yang menjadi landasan penting dalam menganalisis pengaruh kondisi kerja terhadap kinerja, komitmen, dan kelangsungan hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Secara lebih luas, kepuasan kerja dicapai melalui pencapaian tujuan pekerjaan, penempatan jabatan yang sesuai, perlakuan yang adil, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Bahkan dalam beberapa kasus, pekerja lebih mengutamakan aspek intrinsik pekerjaan daripada gaji atau keuntungan ekstrinsik. Ketika penghargaan yang diberikan sebanding dengan kontribusi yang dicapai, tingkat kepuasan kerja akan meningkat secara signifikan (Michella & Edalmen, 2022).

Teori yang sering digunakan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah Teori Dua Faktor Motivasi dari Herzberg (1966), yang dijelaskan oleh Yusoff dkk. (2013). Menurut teori ini:

- 1) Faktor *hygiene*: Berkaitan dengan kebutuhan dasar akan ketenteraman dan kesehatan fisik, meliputi kondisi kerja, sistem kompensasi, keamanan kerja, kualitas pengontrolan, serta relasi sesama pekerja dan atasan (berperan mencegah ketidakpuasan).
- 2) Faktor motivasi: Terkait dengan kebutuhan psikologis individu, mencakup prestasi kerja, peluang promosi, kesempatan

pengembangan diri, serta pengakuan terhadap kontribusi kerja (berperan meningkatkan kepuasan).

Perasaan puas yang tinggi dapat menjadikan para pekerja mampu bekerja dengan nyaman, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan pengurangan intensi *turnover*. Tingkat kepuasan kerja bersifat relatif, tergantung pada sistem nilai dan harapan masing-masing karyawan (Premisari dkk., 2022).

b. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konstruksi kompleks yang dapat diukur melalui beberapa aspek krusial. Pada studi ini, indikator yang dikembangkan oleh Afandi (2018) akan diterapkan, yang telah diuji dalam pra-survei terhadap seluruh karyawan UMKM MPASI Bebilov. Indikator tersebut meliputi lima aspek utama, sebagai berikut:

- 1) Indikator Pekerjaan: Berkaitan dengan sifat dan karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, peluang untuk mengembangkan potensi diri, serta perasaan kontribusi terhadap kesuksesan perusahaan.
- 2) Indikator Upah/Gaji: Berperan sebagai bentuk pengakuan ekstrinsik terhadap kontribusi kerja, mencakup kesesuaian gaji dengan beban kerja, kecukupan gaji untuk kebutuhan dasar, serta persepsi keadilan sistem pembayaran antarbagian.

- 3) Indikator Promosi: Meliputi kesempatan untuk naik jabatan, peluang kenaikan gaji, serta akses terhadap pelatihan dan pengembangan keterampilan yang mendukung kemajuan karier.
- 4) Indikator Pengawas/Pemilik: Tercermin dari dukungan dan umpan balik yang diberikan oleh pengawas atau pemilik, cara pengawasan yang konstruktif, serta ketersediaan fasilitas kerja yang mendukung produktivitas.
- 5) Indikator Rekan Kerja: Interaksi dan hubungan kerja yang positif antarkaryawan, dukungan saling membantu antardepartemen, serta rasa kebersamaan yang terbangun melalui program perusahaan.

c. Dampak Kepuasan Kerja

Dampak kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg, yang membedakan faktor *hygiene* dan faktor motivator. Berdasarkan teori ini dan kajian Yusoff dkk. (2013), dampak kepuasan kerja meliputi:

1) Meningkatkan Motivasi dan Kinerja

Kepuasan kerja muncul ketika faktor motivator seperti kesuksesan, pengakuan, tanggung jawab, dan promosi terpenuhi. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi dan berkinerja baik secara individu maupun tim.

2) Menurunkan Tingkat *Turnover*

Pekerja yang merasakan puas umumnya akan bertahan lama

dalam sebuah entitas. Hal ini menurunkan minat mencari pekerjaan baru dan dapat menghemat biaya perekrutan serta orientasi karyawan baru.

3) Meningkatkan Kesejahteraan Hidup Secara Keseluruhan

Pekerjaan berperan penting dalam identitas seseorang. Menurut Herzberg, selain membawa dampak bagi lingkup pekerjaan, kepuasan kerja juga dapat meningkatkan rasa bahagia dan kualitas hidup secara menyeluruh.

4) Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas Kerja

Pekerja yang merasakan puas akan bekerja lebih optimal, fokus, dan memiliki komitmen kuat. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas serta mutu hasil kerja yang dicapai.

5) Menumbuhkan Hubungan Kerja yang Positif

Pekerja yang merasakan puas memiliki pandangan positif atas area kerjanya. Karyawan cenderung menjalin hubungan baik antar pekerja lainnya dan juga atasan, sehingga memperkuat kolaborasi di tempat kerja.

Pada UMKM MPASI Bebilov, hal ini terlihat pada bagian produksi dengan tingkat *turnover* rendah (<10%) dan lama kerja rata-rata lima tahun ke atas, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang cukup baik berkontribusi pada retensi karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan komparasi dan pendukung, rangkuman mengenai literatur

relevan serta beberapa temuan dari riset terdahulu telah disajikan dalam

Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pujianti dkk., (2025)	Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan <i>Work - Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Global Asia Sorowako	Kuantitatif, <i>purposive sampling</i>	a. Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. b. <i>Work-life balance</i> juga terbukti memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. c. Kesejahteraan karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui <i>work-life balance</i> sebagai variabel mediasi. d. Kebijakan kesejahteraan dan keseimbangan kerja yang baik berdampak pada peningkatan loyalitas dan produktivitas karyawan.
2.	Susanto dkk., 2022	<i>Work Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors.</i>	Kuantitatif, <i>purposive sampling</i>	a. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan UMKM. b. <i>Work-life balance</i> juga meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja kerja. c. Kepuasan kerja memediasi sebagian hubungan antara <i>work-life balance</i> dan kinerja kerja. d. Perilaku supervisor yang mendukung keluarga (<i>family-supportive</i>

- | | | | |
|----|----------------------|--|---|
| | | | <p><i>supervisor behaviors/FSSB)</i></p> <p>memperkuat pengaruh WLB dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja, serta berpengaruh positif langsung pada kedua variabel tersebut.</p> |
| 3. | Hartono & Sari, 2024 | <p>Pengaruh <i>Work-life balance</i> dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Milenial di PT Telkom Indonesia pada Unit <i>Digital Operation and Assurance</i> dengan Pengembangan Karier dalam Perspektif Ilmu Islam.</p> | <p>Kuantitatif, <i>purposive sampling</i>.</p> <p>a. Secara bersama-sama, <i>work-life balance</i>, lingkungan kerja, dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>b. Secara parsial, ketiga variabel memiliki pengaruh positif yang signifikan; pengembangan karier berperan sebagai variabel <i>intervening</i> penting.</p> <p>c. Nilai-nilai ilmu Islam seperti <i>tawazun</i> dan ‘adl mendukung peningkatan kepuasan kerja.</p> |
| 4. | Alfadiana, 2025 | <p>Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung).</p> | <p>Deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif</p> <p>a. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja.</p> <p>b. Setelah memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pengaruh langsung <i>work-life balance</i> terhadap kinerja menjadi tidak signifikan.</p> <p>c. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan.</p> |
| 5. | Abror dkk., 2025 | <p>Pengaruh <i>Work-life balance</i> dan Kompensasi</p> | <p>Kuantitatif asosiatif</p> <p>a. <i>Work-life balance</i> dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap</p> |

		terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.		kinerja pegawai TPK baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. b. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediator yang menghubungkan kedua variabel independen dengan kinerja. a. Persepsi terhadap kompensasi menunjukkan gaji pokok cukup, namun bonus dan tunjangan belum optimal; faktor nonfinansial lebih berpengaruh. b. Motivasi utama berasal dari pengakuan kontribusi, kenyamanan lingkungan, dan kesempatan berkembang. c. Nilai kerja yang diutamakan adalah keseimbangan profesionalitas dan kesejahteraan pribadi. d. Implikasi penelitian menunjukkan perlunya penyesuaian kebijakan perusahaan sesuai ekspektasi karyawan muda.
6.	Itu & Hidayat, 2025	Kompensasi dan <i>Work-life balance</i> sebagai Faktor Penentu Kepuasan Kerja Generasi Z: Studi Kasus pada CV Nika Group.	Kualitatif studi kasus	

Penelitian ini memiliki sejumlah perbedaan serta nilai kebaruan dibandingkan dengan studi-studi terdahulu. Secara keseluruhan, penelitian ini berfokus pada UMKM sektor makanan anak yang masih sedikit diteliti secara spesifik, dengan variabel independen kesejahteraan dan *work-life*

balance yang diuji pengaruhnya secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Rincian perbedaan dan inovasi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian Pujianti dkk. (2025)

Penelitian tersebut berfokus pada pengaruh kesejahteraan karyawan dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja di sektor industri (PT. Global Asia Sorowako). Temuan studi ini memperlihatkan bahwa kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi *work-life balance*.

2. Penelitian Susanto dkk. (2022)

Penelitian tersebut berfokus pada karyawan UMKM secara umum dan menggunakan variabel moderasi perilaku supervisor yang mendukung keluarga (*family-supportive supervisor behaviors/FSSB*). Temuan studi ini memperlihatkan FSSB mampu memperkuat pengaruh WLB dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan, serta berpengaruh langsung terhadap kedua variabel tersebut. Perbedaan dengan penelitian ini: fokus objek yang lebih spesifik, yaitu UMKM sektor makanan anak, serta penambahan variabel kesejahteraan sebagai salah satu variabel bebas yang ada pada studi tersebut.

3. Penelitian Hartono & Sari (2024)

Penelitian ini berfokus pada karyawan generasi milenial di perusahaan besar, yaitu PT Telkom Indonesia, dengan penambahan variabel lingkungan kerja dan pengembangan karier serta integrasi perspektif ilmu Islam dalam analisis. Temuan studi ini memperlihatkan pengaruh

bermakna dari ketiga variabel tersebut bagi kepuasan kerja. Perbedaan dengan penelitian ini: objek penelitian UMKM, bukan perusahaan besar, serta fokus pada variabel kesejahteraan dan *work-life balance* tanpa menyertakan variabel tambahan lainnya.

4. Penelitian Alfadiana (2025)

Penelitian ini berfokus pada pegawai pemerintah di Kementerian Agama Kota Bandung, dengan temuan bahwa dampak langsung WLB pada performa kerja menjadi tidak signifikan setelah dimediasi oleh kepuasan kerja. Perbedaan dengan penelitian ini: objek penelitian UMKM sektor makanan anak, bukan pegawai pemerintah, serta fokus pada pengaruh variabel independen terhadap kepuasan kerja, bukan terhadap kinerja.

5. Penelitian Abror dkk. (2025)

Penelitian ini menambahkan variabel kompensasi sebagai variabel independen dan berfokus pada pegawai Tempat Pengolahan Kelapa (TPK). Temuan studi ini memperlihatkan pengaruh bermakna secara langsung dan tidak langsung dari variabel bebas pada performa kerja melalui kepuasan bekerja. Perbedaan penelitian, yaitu: penggunaan variabel kesejahteraan sebagai pengganti kompensasi, serta fokus pada kepuasan kerja sebagai variabel dependen utama.

6. Penelitian Itu & Hidayat (2025)

Studi ini menerapkan pendekatan kualitatif yang terfokus pada karyawan generasi Z di CV Nika Group, serta melakukan analisis

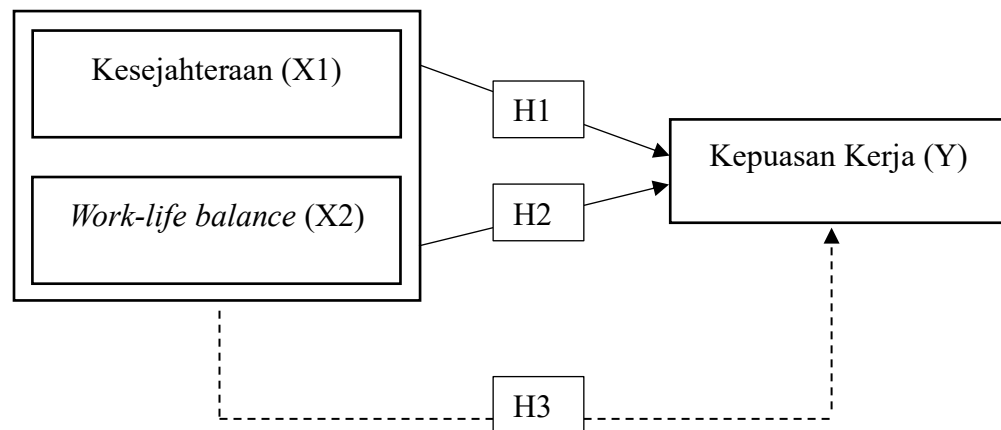
mendalam terkait persepsi, pola motivasi, dan nilai kerja yang diutamakan. Hasil penelitian memberikan implikasi praktis terkait kebijakan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi karyawan muda. Perbedaan dengan penelitian ini: pendekatan kuantitatif, bukan kualitatif, serta fokus pada seluruh kelompok karyawan di UMKM sektor makanan anak, bukan hanya generasi Z.

Kesimpulan kebaruan penelitian: penelitian ini memiliki fokus spesifik pada UMKM sektor makanan anak serta menguji dampak kolektif dan individual variabel kesejahteraan dan WLB pada kepuasan kerja, yang belum banyak diteliti dalam konteks ini. Berbeda dengan penelitian Pujiанти dkk. (2025) yang menggunakan variabel mediasi pada sektor industri besar, penelitian ini menawarkan model yang lebih sederhana namun mendalam pada skala UMKM. Selain itu, kebaruan studi ini terletak pada penggunaan instrumen indikator kesejahteraan yang telah dimodifikasi agar lebih relevan dengan karakteristik tenaga kerja di sektor makanan anak dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu lainnya.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir studi ini dirumuskan sesuai dengan Teori *Job Demands–Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007) serta temuan penelitian terdahulu mengenai sejumlah determinan yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kerangka yang dibuat memperlihatkan posisi kesejahteraan dan *work-life balance* sebagai *job resources* yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Hipotesis Penelitian:

Merujuk pada kerangka berpikir dan landasan teoritis yang telah dipaparkan, maka hipotesis pada penelitian yang dilaksanakan adalah:

- H1 : Terdapat pengaruh kesejahteraan terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.
- H2 : Terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.
- H3 : Terdapat pengaruh kesejahteraan dan *work-life balance* secara bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.

D. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kesejahteraan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kesejahteraan adalah *job resources* utama dalam Teori JD-R, berfungsi untuk memenuhi kebutuhan dasar fisik, materi, dan sosial

karyawan, sehingga dapat mengurangi dampak negatif *job demands* dan meningkatkan motivasi intrinsik. Penelitian Pertiwi & Ferdian (2017) memperlihatkan pengaruh bermakna dari kompensasi kesejahteraan pada kepuasan dalam bekerja ($\beta = 0,324$; $p < 0,05$) dalam konteks UMKM. Hasil pra-survei pada UMKM MPASI Bebilov juga memperlihatkan bahwa benefit seperti Tunjangan Hari Raya (THR) dan *family gathering* berkorelasi dengan skor kepuasan upah sebesar 3,8.

H1 : Terdapat pengaruh kesejahteraan terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.

2. Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Work-life balance (WLB) merepresentasikan *job resources* ekstrinsik yang berperan dalam meminimalkan konflik peran pekerjaan-keluarga, sehingga memicu keterikatan kerja dan kepuasan emosional pekerja. Susanto dkk. (2022) menemukan dampak langsung WLB pada kepuasan kerja ($\beta = 0,41$; $p < 0,01$) pada karyawan UMKM. Pra-survei di UMKM MPASI Bebilov menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja outlet (05.30– 08.00) menghasilkan skor kepuasan hubungan rekan kerja tertinggi, yaitu 4,25.

H2 : Terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.

3. Pengaruh Kesejahteraan dan *Work-life balance* secara Bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Secara simultan, kesejahteraan dan WLB berfungsi sebagai *job resources* yang saling melengkapi dan memberikan efek aditif terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam *motivational pathway* model JD-R. Studi Hartono & Sari (2024) menemukan kontribusi simultan WLB dan faktor pendukung lainnya mencapai nilai $R^2 = 0,62$ terhadap kepuasan kerja. Kondisi di UMKM MPASI Bebilov menunjukkan rerata skor kepuasan kerja sebesar 4,07 atau 81,4%, dengan rincian: Pekerjaan = 4,3; Upah/Gaji = 3,8; Promosi = 3,8; Pengawas = 4,2; Rekan Kerja = 4,25.

H3 : Terdapat pengaruh kesejahteraan dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan di UMKM MPASI Bebilov.