BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Teori

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959). Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors*. *Motivator factors*, seperti kesempatan untuk berkembang dan kemajuan karier, berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan *hygiene factors*, seperti kompensasi dan kondisi kerja, berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Dalam penelitian ini, *Career Development* termasuk ke dalam *motivator factors*, sedangkan *Work-life balance* dan Kompensasi termasuk ke dalam *hygiene factors*. Oleh karena itu, *Two-Factor Theory* relevan digunakan sebagai landasan penelitian untuk menjelaskan bahwa *Work-life balance, Career Development,* dan Kompensasi merupakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun..

1. *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

a. Pengertian *Job Satisfaction*

Job Satisfaction atau kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja muncul ketika harapan, kebutuhan, dan keinginan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaan

yang dijalankan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku kerja yang positif, produktivitas yang tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi atas karakteristik pekerjaan yang dimiliki. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional yang terbentuk setelah individu menilai berbagai aspek pekerjaan yang dijalaninya. Penilaian tersebut meliputi tugas pekerjaan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan diri yang tersedia dalam organisasi.

Luthans (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan maupun pengalaman kerjanya. Dalam pandangan ini, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial yang berkembang dalam lingkungan kerja. Dessler (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan individu terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui sikap positif terhadap tugas, rekan kerja, atasan, maupun organisasi tempat individu tersebut bekerja. Ketika karyawan merasa

nyaman dan memperoleh pengalaman kerja yang positif, maka tingkat kepuasan kerja yang dimiliki akan meningkat.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang mencerminkan bagaimana seseorang memandang pekerjaannya dan berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu terhadap kondisi kerja yang dialaminya. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* merupakan keadaan emosional yang menunjukkan tingkat kesenangan, kenyamanan, dan penerimaan individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan sehingga menimbulkan perasaan positif terhadap pekerjaan maupun organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat menentukan bagaimana seorang karyawan menilai pekerjaannya sehingga membentuk tingkat kepuasan yang dirasakan.

1) Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Pekerjaan yang memberikan tantangan, variasi tugas, kesempatan belajar, serta peluang untuk mengembangkan kemampuan cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa lebih puas apabila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat, kompetensi, dan harapan yang dimiliki.

2) Gaji atau Kompensasi (*Pay*)

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa puas apabila gaji dan berbagai bentuk penghargaan yang diterima dianggap adil serta sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

3) Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*)

Kesempatan promosi memberikan peluang bagi karyawan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi dan berkembang dalam kariernya. Adanya prospek karier yang jelas dapat meningkatkan motivasi sekaligus kepuasan kerja karyawan.

4) Pengawasan Atasan (*Supervision*)

Peran atasan sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja. Atasan yang mampu memberikan arahan, dukungan, penghargaan, serta perlakuan yang adil akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan karyawan.

5) Hubungan dengan Rekan Kerja (*Coworkers*)

Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Kerja sama yang baik antarpegawai juga dapat membantu penyelesaian pekerjaan secara lebih efektif sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

6) Kondisi Lingkungan Kerja (*Working Conditions*)

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung aktivitas pekerjaan akan memberikan pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan tingkat kenyamanan dan kepuasan kerja.

c. Indikator *Job Satisfaction*

Dalam penelitian ini, indikator kepuasan kerja mengacu pada Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa aspek berikut.

1) Kepuasan terhadap Pekerjaan

Indikator ini menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dijalankan. Karyawan yang menikmati pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi.

2) Kepuasan terhadap Gaji

Indikator ini menggambarkan tingkat kepuasan karyawan terhadap imbalan finansial yang diterima dari organisasi. Semakin sesuai kompensasi yang diterima dengan harapan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

3) Kepuasan terhadap Promosi

Indikator ini menunjukkan persepsi karyawan mengenai peluang pengembangan karier dan kenaikan jabatan yang tersedia dalam organisasi. Kesempatan promosi yang jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4) Kepuasan terhadap Atasan

Indikator ini berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap kemampuan atasan dalam memimpin, memberikan arahan, serta mendukung pekerjaan yang dilakukan bawahan.

5) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Indikator ini menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan sosial dan kerja sama yang terjalin dengan rekan kerja dalam lingkungan organisasi.

2. *Work-life balance*

a. Pengertian *Work-life balance*

Work-life balance merupakan konsep yang menjelaskan kemampuan individu dalam mengelola berbagai peran yang dimiliki, baik sebagai pekerja maupun sebagai individu dalam kehidupan

pribadi. Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan di luar pekerjaan sehingga seseorang dapat menjalankan kedua peran tersebut secara efektif tanpa mengalami konflik yang berlebihan. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, *Work-life balance* menjadi salah satu aspek yang semakin diperhatikan karena berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, produktivitas kerja, serta keberlangsungan organisasi.

Greenhaus dan Allen menjelaskan bahwa *Work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu mencapai tingkat keterlibatan dan kepuasan yang seimbang antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Keseimbangan tersebut tidak hanya diukur dari pembagian waktu, tetapi juga mencakup sejauh mana individu dapat memperoleh pengalaman positif dari kedua peran yang dijalankan. Dengan kata lain, seseorang dikatakan memiliki *Work-life balance* yang baik apabila mampu memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kebutuhan pribadi maupun keluarga (Greenhaus & Allen, 2021).

Menurut Kalliath dan Brough, *Work-life balance* menggambarkan persepsi individu mengenai kemampuan dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis sesuai dengan prioritas yang dimiliki. Pandangan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja bersifat subjektif

karena setiap individu memiliki kebutuhan, harapan, dan standar yang berbeda dalam menentukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Kalliath & Brough, 2020).

Fisher, Bulger, dan Smith menyatakan bahwa *Work-life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk memenuhi tanggung jawab dalam pekerjaan sekaligus mempertahankan kualitas kehidupan pribadi tanpa menimbulkan tekanan yang berlebihan. Individu yang mampu mencapai keseimbangan tersebut umumnya memiliki kondisi psikologis yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, dan kepuasan hidup yang lebih tinggi dibandingkan individu yang mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam konteks organisasi, *Work-life balance* tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, serta lebih mampu mempertahankan produktivitas dalam jangka panjang. Oleh karena itu, banyak organisasi mulai menerapkan kebijakan yang mendukung *Work-life balance* seperti fleksibilitas jam kerja, sistem kerja hibrida, program kesehatan mental, dan berbagai bentuk dukungan lainnya.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Work-life balance* merupakan kondisi yang menunjukkan kemampuan individu dalam mengelola waktu, energi, dan keterlibatan

secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga kedua aspek tersebut dapat berjalan secara harmonis dan memberikan kepuasan yang optimal.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-life balance*

Menurut Greenhaus dan Allen (2021), *Work-life balance* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja maupun kehidupan pribadi individu. Faktor-faktor tersebut dapat menentukan kemampuan seseorang dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan.

1) Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengurangi waktu dan energi yang dimiliki individu untuk menjalankan aktivitas di luar pekerjaan. Kondisi ini sering menimbulkan tekanan dan kesulitan dalam membagi perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keseimbangan kehidupan kerja menjadi terganggu.

2) Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja berkaitan dengan kebebasan karyawan dalam mengatur waktu, tempat, maupun metode kerja yang digunakan. Semakin tinggi fleksibilitas yang diberikan organisasi, semakin mudah karyawan mengelola berbagai peran yang dimiliki sehingga *Work-life balance* dapat tercapai dengan lebih baik.

3) Dukungan Organisasi

Organisasi yang memberikan dukungan melalui kebijakan ramah karyawan, lingkungan kerja yang positif, serta perhatian terhadap kesejahteraan pekerja akan membantu terciptanya keseimbangan kehidupan kerja. Dukungan tersebut dapat mengurangi tekanan kerja yang dirasakan karyawan.

4) Dukungan Keluarga

Keluarga merupakan sumber dukungan emosional yang penting bagi individu. Hubungan keluarga yang harmonis dapat membantu seseorang menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga lebih mudah menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

5) Kemampuan Mengelola Waktu

Kemampuan individu dalam mengatur waktu menjadi faktor penting dalam mencapai *Work-life balance*. Individu yang mampu menentukan prioritas dan mengelola jadwal secara efektif cenderung lebih mudah menyeimbangkan berbagai aktivitas yang dimiliki.

6) Kondisi Psikologis Individu

Kondisi psikologis seperti tingkat stres, kemampuan mengendalikan emosi, dan ketahanan mental turut memengaruhi *Work-life balance*. Individu yang memiliki kondisi psikologis yang

baik cenderung lebih mampu menghadapi berbagai tuntutan kehidupan tanpa mengalami konflik peran yang berlebihan.

c. Indikator *Work-life balance*

Dalam penelitian ini, indikator *work-life balance* mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Greenhaus dan Allen (2011) yang terdiri atas keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

1) Keseimbangan Waktu (*Time balance*)

Keseimbangan waktu menunjukkan kemampuan individu dalam membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang memiliki keseimbangan waktu yang baik mampu memenuhi tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan kebutuhan keluarga maupun aktivitas pribadi.

2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement balance*)

Keseimbangan keterlibatan menggambarkan kemampuan individu dalam memberikan perhatian dan keterlibatan psikologis yang relatif sama terhadap pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Individu tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga mampu terlibat secara emosional pada kedua peran tersebut.

3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction balance*)

Keseimbangan kepuasan menunjukkan tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya. Semakin seimbang kepuasan yang dirasakan pada

kedua aspek tersebut, semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki seseorang.

3. *Career Development* (Pengembangan Karier)

a. Pengertian *Career Development*

Career Development atau pengembangan karier merupakan proses yang dilakukan individu maupun organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan karier. Dalam manajemen sumber daya manusia, pengembangan karier menjadi salah satu strategi penting untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan lingkungan kerja sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui pengembangan karier, karyawan memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kualitas diri sehingga mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Menurut Dessler (2021), pengembangan karier merupakan serangkaian aktivitas yang membantu individu memahami kemampuan yang dimiliki, mengenali peluang karier yang tersedia, serta menyusun langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan. Pengembangan karier tidak hanya berorientasi pada promosi jabatan, tetapi juga mencakup peningkatan kompetensi dan kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

Noe (2023) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan organisasi di masa mendatang. Melalui program pengembangan karier, perusahaan dapat membantu karyawan mengembangkan potensi yang dimiliki sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Career development juga dapat dipahami sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan karier, peningkatan kompetensi, pelatihan, pendidikan, mentoring, serta pengalaman kerja yang mendukung perkembangan profesional seseorang. Proses tersebut memungkinkan individu memperoleh arah yang jelas mengenai masa depan karier yang ingin dicapai sekaligus membantu organisasi dalam menyiapkan sumber daya manusia yang kompeten.

Dalam konteks organisasi modern, pengembangan karier menjadi salah satu faktor yang sangat diperhatikan oleh karyawan, khususnya Generasi Z. Generasi ini cenderung mencari organisasi yang memberikan kesempatan belajar, pelatihan berkelanjutan, serta jalur karier yang jelas. Apabila organisasi mampu menyediakan peluang pengembangan karier yang baik, maka karyawan akan merasa dihargai dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Career Development* merupakan proses terencana yang dilakukan individu dan organisasi untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman, serta peluang karier melalui berbagai kegiatan pengembangan sehingga individu mampu mencapai tujuan karier yang diinginkan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Career Development*

Menurut Noe (2023), pengembangan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat mendukung maupun menghambat perkembangan individu dalam organisasi.

1) Prestasi Kerja

Prestasi kerja menjadi salah satu faktor utama dalam pengembangan karier. Karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi umumnya memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh promosi jabatan maupun kesempatan mengikuti program pengembangan yang disediakan organisasi.

2) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan berperan dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, serta pengetahuan karyawan. Semakin tinggi kualitas pendidikan dan pelatihan yang diperoleh, semakin besar peluang individu untuk mengembangkan kariernya.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memberikan kesempatan bagi individu untuk memperluas wawasan dan meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Pengalaman yang memadai sering menjadi pertimbangan organisasi dalam memberikan promosi atau tanggung jawab yang lebih besar.

4) Kompetensi Individu

Kompetensi mencerminkan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mudah mencapai perkembangan karier karena mampu memenuhi tuntutan organisasi.

5) Dukungan Organisasi

Organisasi yang menyediakan program pelatihan, mentoring, coaching, serta jalur karier yang jelas akan membantu karyawan mengembangkan potensi yang dimiliki. Dukungan tersebut menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia.

6) Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Adanya peluang promosi yang jelas dapat mendorong individu untuk merencanakan karier secara lebih terarah.

c. Indikator *Career Development*

Dalam penelitian ini, indikator pengembangan karier mengacu pada Noe (2023) yang terdiri atas beberapa aspek berikut.

1) Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi menunjukkan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk memperoleh posisi yang lebih tinggi sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerja yang dimiliki.

2) Program Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan menggambarkan upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

3) Perencanaan Karier

Perencanaan karier menunjukkan kejelasan arah dan tujuan karier yang dimiliki karyawan selama bekerja di organisasi.

4) Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mencerminkan perhatian perusahaan terhadap perkembangan profesional karyawan melalui berbagai program dan kebijakan yang mendukung kemajuan karier.

5) Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi menunjukkan peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang diperoleh karyawan selama bekerja di organisasi.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pemberian imbalan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi menjadi bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa atas tenaga, waktu, keterampilan, serta pemikiran yang telah dicurahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Melalui sistem kompensasi yang efektif, organisasi tidak hanya mampu memberikan penghargaan kepada karyawan, tetapi juga dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja agar memberikan kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2023), kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik dalam bentuk uang maupun barang, secara langsung maupun tidak langsung, sebagai balas jasa yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai bentuk penghargaan lainnya, seperti insentif, bonus, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan organisasi sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawan.

Dessler (2024) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai

balas jasa atas pekerjaan atau kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi dapat berupa imbalan finansial langsung, seperti gaji, upah, bonus, dan insentif, maupun imbalan finansial tidak langsung, seperti tunjangan, asuransi, serta berbagai fasilitas kerja yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar mampu memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bagian dari sistem penghargaan (reward management) yang dirancang untuk memberikan imbalan secara adil kepada karyawan berdasarkan kontribusi, kompetensi, tanggung jawab, dan pencapaian yang ditunjukkan dalam pekerjaan. Sistem kompensasi yang dirancang secara efektif tidak hanya bertujuan memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi, komitmen, produktivitas, serta kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan karyawan, tetapi juga merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemberian kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja, memperkuat komitmen organisasi, mengurangi keinginan berpindah kerja (turnover intention), serta mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kompensasi juga memiliki peran yang semakin penting bagi Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2025) menunjukkan bahwa Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan besarnya gaji ketika memilih pekerjaan, tetapi juga memperhatikan manfaat tambahan seperti tunjangan kesehatan, fleksibilitas kerja, insentif berbasis kinerja, kesejahteraan karyawan, serta kesempatan untuk berkembang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang kompetitif dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja masa kini dapat menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mempertahankan karyawan potensial dalam organisasi.

Definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut memberikan pemahaman bahwa kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pemberian kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan diharapkan mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diterima karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan karakteristik individu, pekerjaan, maupun kemampuan organisasi dalam memberikan imbalan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), sistem kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan keadilan internal, daya saing eksternal, serta kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi meliputi:

1) Kompetensi dan Kualifikasi

   Tingkat pendidikan, keterampilan, sertifikasi, serta kompetensi yang dimiliki karyawan menjadi dasar dalam menentukan besarnya kompensasi yang diberikan.

2) Pengalaman Kerja

   Karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama umumnya memperoleh kompensasi yang lebih tinggi karena dianggap memiliki kemampuan dan produktivitas yang lebih baik.

3) Kinerja (*Performance*)

   Hasil kerja atau pencapaian kinerja menjadi salah satu pertimbangan utama dalam pemberian kompensasi, terutama pada sistem kompensasi berbasis prestasi (*pay for performance*).

4) Tanggung Jawab Jabatan

   Jabatan dengan tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, dan risiko yang lebih tinggi umumnya memperoleh

kompensasi yang lebih besar dibandingkan jabatan dengan tanggung jawab yang lebih rendah.

5) Kemampuan Organisasi

Kondisi keuangan, produktivitas, serta kemampuan perusahaan dalam menyediakan anggaran kompensasi turut menentukan besarnya imbalan yang dapat diberikan kepada karyawan.

6) Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Tingkat persaingan di pasar tenaga kerja memengaruhi kebijakan kompensasi perusahaan. Organisasi perlu menawarkan kompensasi yang kompetitif agar mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

c. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hasibuan (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi dapat diukur melalui beberapa aspek sebagai berikut.

1) Gaji. Merupakan imbalan utama yang diterima karyawan secara rutin sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan jabatan yang dimiliki.
2) Insentif. Merupakan tambahan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja, produktivitas, atau target kerja yang telah ditetapkan.

3) Bonus. Merupakan penghargaan tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas keberhasilan mencapai atau melampaui target kerja maupun prestasi tertentu sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan.
4) Tunjangan. Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan kesehatan, transportasi, makan, maupun tunjangan lainnya sesuai dengan kebijakan organisasi.
5) Fasilitas Kerja. merupakan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif, efisien, dan nyaman.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam menyusun penelitian serta untuk mengetahui perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian yang relevan dengan variabel *Work-life balance, Career Development* , kompensasi, dan *Job Satisfaction* disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun/Judul Penelitian/Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Jamalulel, I., & Chang, C. L. (2025). *Work-life balance and Career Development : How Job Satisfaction Mediates Their Impact on Turnover Intention*	Menganalisis pengaruh *Work-life balance* dan *Career Development* terhadap turnover intention melalui *Job Satisfaction*	*Work-life balance, Career Development , Job Satisfaction,* Turnover	Path Analysis	*Work-life balance* dan *Career Development* meningkatkan *Job Satisfaction* Generasi Z

No	Peneliti/Tahun/Judul Penelitian/Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Among Indonesian Generation Z. International Journal of Business and Society		Intention		secara signifikan
2	Sholekha, D. N., & Esthi, R. B. (2025). *The Role of Work-life balance, Work Flexibility, and Career Development in Increasing Job Satisfaction of Generation Z Employees*. International Journal of Economics and Management Research	Menganalisis pengaruh *Work-life balance*, *work flexibility*, dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* Generasi Z	*Work-life balance*, Work Flexibility, *Career Development* , *Job Satisfaction*	Regresi Linear Berganda	*Work-life balance* dan *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* Generasi Z
3	Purnamasari, W., *et al.* (2025). *The Influence of Flexible Working Hours, Work-life balance, and Kompensasi on Gen Z*. Research Horizon	Menganalisis pengaruh flexible working hours, *Work-life balance*, dan kompensasi terhadap employee satisfaction	Flexible Working Hours, *Work-life balance*, Kompensasi, Employee Satisfaction	SEM	Kompensasi dan *Work-life balance* meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z
4	Pasaribu, R., *et al.* (2025). *Pengaruh Work-life balance terhadap Kepuasan Kerja pada Generasi Z*. Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen	Mengidentifikasi pengaruh *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja Generasi Z	*Work-life balance*, *Job Satisfaction*	Systematic Literature Review	*Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* Generasi Z
5	Andriyana, M. F., & Cahyadi, N. (2025). *Kompensasi as a Mediating Variable Between Work-life balance and Employee Loyalty on Job Satisfaction of Generation Z in the Manufacturing Industry*.	Menganalisis peran kompensasi sebagai variabel mediasi	*Work-life balance*, Kompensasi, Employee Loyalty, *Job Satisfaction*	SEM-PLS	Kompensasi memperkuat pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction*

No	Peneliti/Tahun/Judul Penelitian/Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Assets: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi				
6	Fitriani, I., Hasanudin, & Jaya, A. (2025). *The Influence of Work Environment and Work-life balance on Generation Z Employee Job Satisfaction With Work Stress Mediation*. Jurnal Multidisiplin	Menganalisis pengaruh work environment dan *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction*	Work Environment, *Work-life balance*, Work Stress, *Job Satisfaction*	SEM-PLS	*Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* Generasi Z
7	Chafsoh, A., *et al.* (2025). *Pengaruh Career Development dan Work-life balance terhadap Employee Retention Gen Z dengan Mediasi Job Satisfaction*. Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin	Menganalisis pengaruh *Career Development* dan *Work-life balance* terhadap employee retention	*Career Development*, *Work-life balance*, *Job Satisfaction*, Employee Retention	SEM-PLS	*Career Development* dan *Work-life balance* meningkatkan *Job Satisfaction*
8	Priambada, A., & Wulani, F. (2025). *The Effect of Work-life balance and Career Development on Work Engagement with Mediated Job Satisfaction*. Research in Management and Accounting	Menganalisis pengaruh *Work-life balance* dan *Career Development* terhadap work engagement melalui *Job Satisfaction*	*Work-life balance*, *Career Development*, *Job Satisfaction*, Work Engagement	SEM	*Work-life balance* dan *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
9	Putra, M., *et al.* (2025). *The Influence of Work-life balance on Generation Z Employee Performance with Job Satisfaction and Kompensasi as Mediators*. Jurnal Multidisiplin	Menguji pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja karyawan	*Work-life balance*, Kompensasi, *Job Satisfaction*, Employee Performance	SEM	*Job Satisfaction* dan Kompensasi memediasi pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja
10	Karolina, N., &	Menganalisis	*Work-life*	SEM-PLS	*Work-life*

No	Peneliti/Tahun/Judul Penelitian/Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Saryatmo, M. A. (2024). *Employee Engagement, Work Life Balance, dan Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z di Jabodetabek: Peran Mediasi Job Satisfaction*. Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan	pengaruh *Work-life balance* terhadap turnover intention melalui *Job Satisfaction*	*balance*, *Job Satisfaction*, Turnover Intention		*balance* meningkatkan *Job Satisfaction* dan menurunkan Turnover Intention
11	Wahyudi, S., & Saryatmo, M. A. (2024). *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z yang Bekerja di Jakarta*. Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention Generasi Z	*Work-life balance*, *Career Development* , *Job Satisfaction*	SmartPLS	*Career Development* dan *Work-life balance* berhubungan positif dengan *Job Satisfaction*
12	Nainggolan, M., & Purba, J. (2024). *Enhancing Gen Z Employees Commitment Through Flexible Work Arrangements, Work-life balance, and Job Satisfaction*. Journal of Management Studies	Menganalisis hubungan flexible work arrangement, *Work-life balance* dan *Job Satisfaction* terhadap komitmen organisasi	Flexible Work Arrangement, *Work-life balance*, *Job Satisfaction*	SEM	*Work-life balance* meningkatkan *Job Satisfaction* dan komitmen organisasi
13	Herdiani, O. B., & Sampurna, D. S. (2024). *Determinants of Employee Job Satisfaction: The Roles of Career Development , Kompensasi, and*	Menganalisis pengaruh *Career Development* , Kompensasi, dan *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction*	*Career Development* , Kompensasi, *Work-life balance*, *Job Satisfaction*	PLS-SEM	Kompensasi dan *Work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan *Career Development* tidak berpengaruh signifikan

No	Peneliti/Tahun/Judul Penelitian/Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Work-life balance. Indonesian Journal of Business Accounting and Management (IJBAM)	karyawan			
14	Fadli, M., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2023). The Effect of Compensation and Work Environment on *Job Satisfaction* Through Work Motivation. Jurnal Manajemen	Menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja	Compensation, Work Environment, Work Motivation, *Job Satisfaction*	SEM-PLS	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* serta meningkatkan motivasi kerja karyawan.
15	Ariyanto, A., dkk. (2024). The Influence of *Work-life balance* and *Career Development* on *Job Satisfaction*. International Journal of Business and Management Studies	Menganalisis pengaruh *Work-life balance* dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction*	*Work-life balance*, *Career Development* , *Job Satisfaction*	SEM-PLS	*Work-life balance* dan *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

C. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2023), kerangka berpikir merupakan model konseptual yang menggambarkan hubungan antarvariabel penelitian yang disusun berdasarkan teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu. Kerangka berpikir berfungsi sebagai landasan untuk menjelaskan arah hubungan antarvariabel yang diteliti sehingga menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian. Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun berdasarkan grand theory, kajian teori mengenai *Work-life balance*, *Career Development* , kompensasi, dan *Job Satisfaction*, serta didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini mengacu pada penelitian

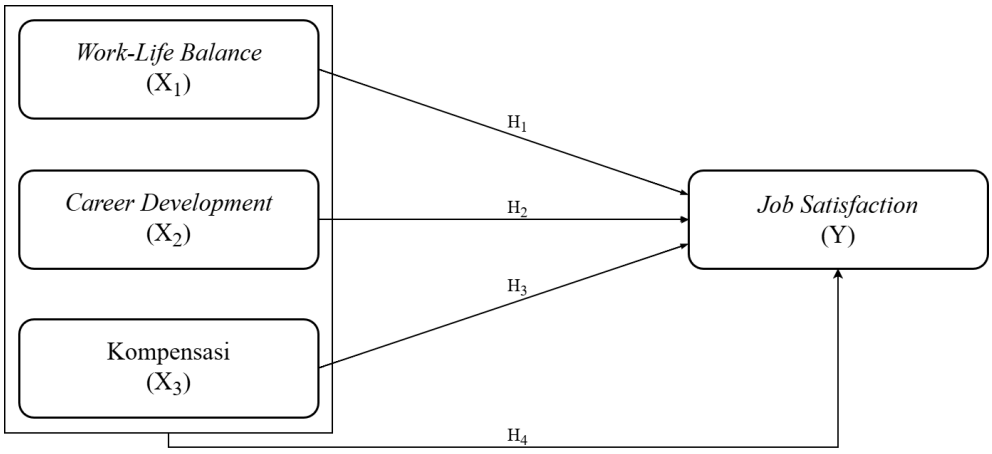
Herdiani dan Sampurna (2024) yang menunjukkan bahwa *Work-life balance* dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan *Career Development* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari organisasi, khususnya yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan sistem kompensasi.

Hubungan antara *Work-life balance* dan *Job Satisfaction* didukung oleh penelitian Jamalulel dan Chang (2025), Sholekha dan Esthi (2025), serta Purnamasari *et al.* (2025) yang membuktikan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadinya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, motivasi kerja yang lebih tinggi, serta kepuasan kerja yang lebih baik.

Hubungan antara *Career Development* dan *Job Satisfaction* didukung oleh penelitian Priambada dan Wulani (2025) serta Chafsoh *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui meningkatnya motivasi dan keyakinan karyawan terhadap prospek karier di masa depan. Meskipun demikian, penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) menemukan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job*

Satisfaction, sehingga masih terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Hubungan antara kompensasi dan *Job Satisfaction* diperkuat oleh penelitian Andriyana dan Cahyadi (2025) serta Purnamasari *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Sistem kompensasi yang baik membuat karyawan merasa dihargai sehingga meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keinginan untuk tetap bekerja. Kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa *Work-life balance, Career Development* , dan kompensasi merupakan faktor-faktor yang diduga memengaruhi *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, yaitu *Work-life balance* (X_1), *Career Development* (X_2), dan Kompensasi (X_3), serta satu variabel dependen, yaitu *Job Satisfaction* (Y). Hubungan antarvariabel tersebut dapat digambarkan melalui kerangka berpikir sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka berpikir
Sumber: Herdiani dan Sampurna (2024)

D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2023), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang disusun berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka berpikir yang telah dirumuskan. Hipotesis masih bersifat dugaan sehingga kebenarannya perlu dibuktikan melalui pengumpulan, pengolahan, dan analisis data empiris. Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis digunakan sebagai dasar untuk menguji hubungan maupun pengaruh antarvariabel yang diteliti.

1. Pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Herzberg (1959) dalam *Two-Factor Theory* , kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors*. Dalam penelitian ini, *Work-life balance* termasuk ke dalam *hygiene factors* karena berkaitan dengan kondisi kerja yang mampu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Herzberg menjelaskan bahwa faktor hygiene berperan dalam mencegah munculnya ketidakpuasan kerja melalui penyediaan kondisi kerja yang mendukung. Greenhaus dan Allen (2011) mendefinisikan *Work-life balance* sebagai tingkat keseimbangan yang dicapai individu dalam aspek waktu (*time balance*), keterlibatan (*involvement balance*), dan kepuasan (*satisfaction balance*) antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut memungkinkan karyawan mengelola waktu, energi, dan tanggung jawab secara efektif sehingga mampu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, mengurangi tingkat stres, serta mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik. Armstrong dan Taylor (2023) juga menyatakan bahwa organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan akan lebih mudah meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan kepuasan kerja.

Hubungan antara *Work-life balance* dan *Job Satisfaction* telah banyak dibuktikan dalam berbagai penelitian terdahulu. Penelitian Herdiani dan Sampurna (2024), Jamalulel dan Chang (2025), Sholekha dan Esthi (2025), serta Purnamasari et al. (2025) menunjukkan bahwa *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena dapat menjalankan kedua peran secara optimal.

Hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya menunjukkan temuan yang konsisten. Penelitian Endeka, Rumawas, dan Tumbel (2020) menunjukkan bahwa *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai hubungan antara *Work-life balance* dan *Job Satisfaction*, yang diduga dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik responden, lingkungan kerja, maupun objek penelitian. Penelitian yang mengkaji pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction* pada

karyawan Generasi Z di Kota Madiun juga masih relatif terbatas. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H_1: Diduga *Work-life balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.

2. Pengaruh *Career Development* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Herzberg (1959) dalam *Two-Factor Theory* , kepuasan kerja dipengaruhi oleh *motivator factors* dan *hygiene factors*. Dalam penelitian ini, *Career Development* termasuk ke dalam *motivator factors* karena berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk berkembang, memperoleh pencapaian, serta meningkatkan tanggung jawab dalam pekerjaan. Herzberg menjelaskan bahwa faktor motivator mampu mendorong munculnya kepuasan kerja melalui kesempatan berkembang dan pencapaian karier. Dessler (2024) mendefinisikan *Career Development* sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan karier karyawan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta kesempatan promosi. Program pengembangan karier yang terencana dapat meningkatkan motivasi, rasa percaya diri, dan keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap perkembangan profesional mereka. Kondisi tersebut

mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga berpotensi meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Hubungan antara *Career Development* dan *Job Satisfaction* telah dibuktikan dalam berbagai penelitian terdahulu. Penelitian Jamalulel dan Chang (2025) menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z. Hasil penelitian Sholekha dan Esthi (2025) juga menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Priambada dan Wulani (2025) membuktikan bahwa *Career Development* memberikan kontribusi terhadap meningkatnya *Job Satisfaction* melalui peningkatan work engagement. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya menunjukkan temuan yang konsisten. Penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) menunjukkan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai hubungan antara *Career Development* dan *Job Satisfaction*, yang diduga dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik responden, sektor pekerjaan, maupun lingkungan organisasi. Penelitian mengenai pengaruh *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun juga masih relatif terbatas.

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H_2: Diduga *Career Development* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Herzberg (1959) dalam *Two-Factor Theory* , kepuasan kerja dipengaruhi oleh *motivator factors* dan *hygiene factors*. Dalam penelitian ini, Kompensasi termasuk ke dalam *hygiene factors* karena merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Herzberg menjelaskan bahwa faktor hygiene berperan dalam mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja melalui pemberian imbalan yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan. Armstrong dan Taylor (2023) mendefinisikan kompensasi sebagai sistem penghargaan yang dirancang untuk memberikan imbalan yang adil kepada karyawan berdasarkan kontribusi, kompetensi, dan pencapaian kinerja. Kompensasi dapat berupa imbalan finansial maupun nonfinansial yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar mampu memberikan kinerja yang optimal. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban

kerja, tanggung jawab, dan harapan karyawan akan menimbulkan perasaan dihargai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Hubungan antara Kompensasi dan *Job Satisfaction* telah banyak dibuktikan dalam berbagai penelitian terdahulu. Penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Hasil penelitian Purnamasari et al. (2025) juga membuktikan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Penelitian Andriyana dan Cahyadi (2025) menunjukkan bahwa kompensasi berperan dalam meningkatkan *Job Satisfaction* serta memperkuat pengaruh *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Fadli, Handaru, dan Wolor (2023) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya menunjukkan temuan yang konsisten. Penelitian Harahap dan Khair (2019) menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai hubungan antara kompensasi dan *Job Satisfaction*, yang diduga dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik responden, sektor pekerjaan, maupun kondisi organisasi. Penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun juga masih relatif terbatas. Penelitian ini

dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kompensasi terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H_3: Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.

4. Pengaruh *Work-life balance, Career Development* , dan Kompensasi terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Herzberg (1959) dalam *Two-Factor Theory* , kepuasan kerja dipengaruhi oleh *motivator factors* dan *hygiene factors*. Dalam penelitian ini, *Work-life balance* dan Kompensasi termasuk ke dalam *hygiene factors* karena berkaitan dengan kondisi kerja yang mendukung kenyamanan serta kesejahteraan karyawan, sedangkan *Career Development* termasuk ke dalam *motivator factors* karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, memperoleh pencapaian, dan meningkatkan tanggung jawab dalam pekerjaan. Herzberg menjelaskan bahwa kombinasi antara faktor motivator dan hygiene akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Armstrong dan Taylor (2023) juga menyatakan bahwa organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan kehidupan kerja, menyediakan kesempatan pengembangan karier, serta menerapkan sistem kompensasi yang adil akan lebih mampu meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memperoleh keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi, memiliki peluang untuk mengembangkan karier, serta menerima kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi.

Hubungan ketiga variabel tersebut dengan *Job Satisfaction* didukung oleh berbagai penelitian terdahulu. Penelitian Herdiani dan Sampurna (2024) menunjukkan bahwa *Work-life balance*, *Career Development*, dan Kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi *Job Satisfaction* karyawan, meskipun secara parsial hanya *Work-life balance* dan kompensasi yang berpengaruh signifikan. Penelitian Jamalulel dan Chang (2025) juga membuktikan bahwa *Work-life balance* dan *Career Development* berkontribusi dalam meningkatkan *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z. Hasil penelitian Purnamasari et al. (2025) menunjukkan bahwa *Work-life balance* dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil dari kombinasi berbagai aspek yang berkaitan dengan kesejahteraan, kesempatan berkembang, dan penghargaan yang diterima karyawan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh *Work-life balance*, *Career Development*, dan Kompensasi terhadap *Job Satisfaction* masih memiliki perbedaan temuan pada masing-masing variabel. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan penelitian

lain menemukan bahwa salah satu variabel tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Job Satisfaction*, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun juga masih relatif terbatas. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Work-life balance*, *Career Development*, dan Kompensasi terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, hipotesis keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H_4: Diduga *Work-life balance*, *Career Development* , dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.