

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Herry (2019)[3] Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, yakni kata *to manage* yang artinya mengurus, mengelola maupun mengatur sebuah organisasi dan apabila terjadinya kegagalan dalam mencapai tujuannya disebut *mismanagement*

Menurut Robbin & Coulter (2002) Manajemen adalah sebuah pelaksanaan koordinasi yang dilakukan secara efektif dan efisien dan melibatkan orang lain dalam melakukan sebuah aktivitas pekerjaan. Stoner (1996) Menambahkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses dalam menciptakan tujuan bersama dalam melaksanakan sebuah perencanaan, pengarahan hingga pengendalian atas pengelolaan sumber daya dengan tujuan bersama.

Menurut Robbins (2013;8) [5] Manajemen merupakan sebuah proses untuk menyelesaikan sebuah masalah secara efektif dan efisien baik melalui maupun bekerjasama dengan orang lain, efisien merupakan hal dimana seseorang melakukan tugas tersebut secara benar sedangkan efektifitas mengacu pada tugas yang dicapai pada sebuah organisasi dalam mencapai tujuan mereka yang berkaitan dengan sarana dalam menyelesaikan sebuah sesuatu.

2.1,1 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins (2013;8) [5] fungsi manajemen merupakan sebuah aktivitas yang mengarahkan dan mengawasi pekerjaan orang lain, ia Mengadaptasi Teori yang dimiliki Henry Fayol yang berpendapat bahwa terdapat lima kegiatan yang wajib dilakukan manajer yaitu merencanakan, mengatur, memerintah, mengkoordinasikan.

Namun seiring berkembangnya zaman kini fungsi manajemen hanya menjadi 4 yang menjadi fungsi manajemen yang harus dimiliki oleh manajer, antara lain sebagai berikut.



Gambar 2.1 Fungsi – Fungsi Manajemen

Sumber: Fundamental of Management Vol.3

1. Planning

Planning merupakan sebuah hal yang merencanakan mengenai perusahaan kedepannya, dalam hal ini perencanaan dibutuhkan untuk mengatur dan melakukan beberapa evaluasi mengenai jalannya perusahaan kedepannya sehingga perusahaan

2. Organizing

Organizing merupakan suatu cara dalam mengelola dan mengatur optimalisasi kinerja sumberdaya manusia dengan cara mengkoordinasikan kewajiban mereka sesuai dengan passion yang dimiliki oleh sumberdaya tersebut, hal inilah yang disebut struktur organisasi, organizing memiliki tujuan utama yaitu memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh sumberdaya tersebut

3. Leading

Leading merupakan sebuah aktivitas yang memastikan bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan dapat sesuai target dan sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga hal tersebut merupakan salah satu hal yang penting untuk menciptakan lingkungan yang efektif.

4. Controlling

Controlling merupakan sebuah pengarahan yang dilakukan untuk menentukan pekerjaan yang akan dilakukan oleh tenaga kerja sehingga memiliki kinerja yang maksimal sesuai perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan, tujuan adanya commanding adalah untuk memudahkan dalam kerja sama untuk meraih tujuan perusahaan dan mengubahnya menjadi sebuah tujuan Bersama.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Will (2023) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah divisi yang bertugas dalam melakukan perekrutan, penyaringan, pelatihan hingga pengelolaan dalam program tunjangan karyawan Syahnaz (2020) berpendapat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah investasi yang dilakukan Masyarakat terhadap diri mereka sendiri yang berupa keterampilan yang meningkatkan aktivitas ekonomi mereka, umumnya hal yang diinvestasikan merupakan keahlian dan kreatifitas yang menghasilkan penerimaan pendapatan yang tinggi.

Shanaz (2020) Juga menambahkan bahwa pandangan terhadap Sumber Daya Manusia harus terdistribusi secara heterogeny dan stabil, dalam perusahaan Sumber Daya Manusia mencakup material, informasi mengenai organisasi dan data Perusahaan yang berfokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia secara internal, Will (2023) Menambahkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah pendekatan strategis untuk mendekati dan mengelola karyawan Perusahaan, budaya hingga lingkungan kerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan efisien dan produktif, Umumnya dalam menghitung kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) sehingga kinerja dapat dilihat melalui data

2.1.2.1 Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Cassandra (2022), terdapat beberapa fungsi sumber daya manusia antara lain

1. Recruiting

perekrutan karyawan baru merupakan hal yang dilakukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencari karyawan yang berkualitas baik, Tanggung jawab ini mencakup membuat kualifikasi dan persyaratan, menulis *job description* sesuai kebutuhan Perusahaan, melakukan rekrutmen Bersama dengan aktivitasnya hingga memilih kandidat yang sesuai dengan standar Perusahaan

2. Training and Development

Sebuah pelatihan dan pengembangan karyawan sangat dibutuhkan baik karyawan baru maupun karyawan lama yang berkontribusi untuk Perusahaan sebab mereka memerlukan keterampilan dan peluang untuk berkemabang agar terus produktif dan memenuhi kebutuhan mereka secara profesional, umumnya Manajemen Sumber Daya Manusia merencanakan dan mengawasi kebutuhan pelatihan karyawan. Kursus dan pelatihan pengembangan karir dapat mencakup pendidikan tentang teknologi baru,

3. Employee Well Being

Mensejahterakan karyawan merupakan tugas dari Manajemen Sumber Daya Manusia, pada umumnya mereka mengatur benefits dan compensation seperti insentif Kesehatan cuti berbayar hingga penitipan anak, Perusahaan yang dikelola dengan baik menunjukkan kepedulian terhadap setiap karyawan mereka sehingga menghindari *turnover* dan meningkatkan kedisiplinan karyawan.

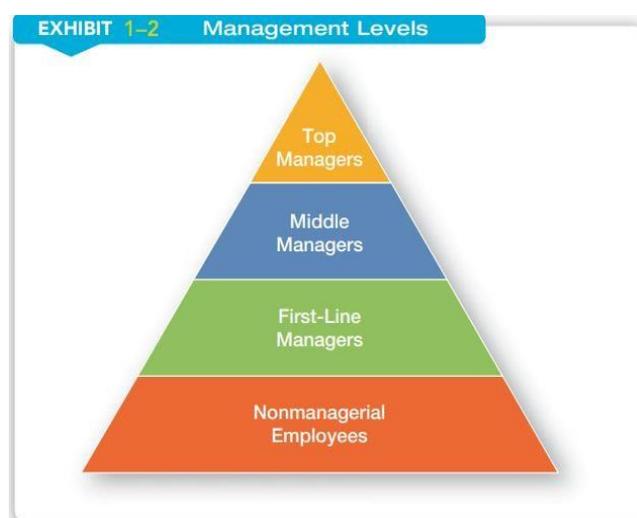
4. Legal Compliance

Manajemen Sumber Daya Manusia memastikan Perusahaan mereka mematuhi UU Ketenagakerjaan, maupun Serikat Pekerja, hal ini dibutuhkan untuk menciptakan sistem ketenagakerjaan yang adil dan meningkatkan keselamatan para karyawan sehingga menambah kenyamanan dan meminimalisir adanya kecelakaan dan diskriminasi yang dialami oleh pekerja.

5. Corporate Image

Dengan mendidik karyawan mengenai budaya Perusahaan Manajemen Sumber Daya Manusia dapat melindungi citra dan reputasi yang dimiliki oleh Perusahaan, selain itu tim Sumber Daya Manusia yang baik dapat menarik minat talenta terbaik dan meminimalisir adanya konflik dan turnover yang dialami oleh karyawan.

2.1.3 Level Manajemen



Gambar 2.2 Tingkatan manajemen

Sumber : Fundamental of Management Vol.3[5]

Menurut Robbins (2013) [5]terdapat 4 level manajemen antara lain sebagai berikut:

1. Top Management

Manajer tingkat tinggi/ Top Management merupakan manajemen yang memiliki tanggung jawab yang paling besar dari sebuah organisasi, selain tanggung jawab yang diemban cukup besar top management juga merupakan pemegang keputusan terbesar sebab Sebagian waktu yang mereka miliki digunakan untuk melakukan sebuah perencanaan baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang sehingga keberhasilan atau kegagalan yang dialami oleh perusahaan sangat tergantung pada tingkatan Top Management.

Dalam mengemban tanggung jawab sebagai pemimpin pada [perusahaan, top management memiliki beberapa fungsi utama antara lain sebagai berikut:

- a) Memastikan berjalannya industri sesuai perencanaan sesuai tujuan organisasi, baik tujuan jangka Panjang maupun pendek
- b) Mengimplementasikan target yang dimiliki oleh perusahaan dan meningkatkannya di periode yang akan datang
- c) Membuat rencana, kebijakan hingga sistem kerja yang diterapkan untuk mencapai tujuan manajemen
- d) Bertanggung Jawab atas perjalanan sebuah perusahaan baik hal positif maupun negative

Untuk menjalankan fungsi yang berat tersebut tentunya memerlukan beberapa keterampilan antara lain berpikir kritis, memiliki jiwa komunikasi yang baik hingga memiliki delegasi yang baik kepada karyawan sehingga perubahan tersebut mampu diolah dengan baik oleh karyawan tersebut, kecerdasan emosional pun turut serta dalam keterampilan manajemen mengingat pengambilan keputusan dan tanggung jawab memerlukan mental dan keberanian yang kuat.

Dengan beberapa fungsi yang dijabarkan kita dapat mengetahui bahwa kompetensi dan efektifitas menjadi kunci sukses dalam menjalankan sebuah perusahaan sehingga dapat tumbuh dan berkembang, contoh manajemen tingkat tinggi pada perusahaan umumnya diisi oleh *Chief executive officer, president managing director* hingga *Chief financial officer (CFO)*

2. Middle Management

Manajemen tingkat menengah merupakan tingkatan manajemen yang berada di bawah manajemen tingkat atas/ Top Management, manajemen tingkat menengah atau yang disebut middle management merupakan manajemen yang dianggap strategis sebab para manajemen kelas menengah ini ditugaskan untuk menghubungkan antara manajemen tingkat atas dengan manajemen tingkat pertama

Manajemen tingkat menengah umumnya ditugaskan untuk melakukan dukungan dan motivasi kepada manajemen tingkat pertama untuk melaksanakan tujuan perusahaan selain itu manajemen tingkat menengah umumnya merupakan implementasi dari perencanaan yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas sehingga kritik dan saran yang diberikan oleh manajemen tingkat menengah sangat dibutuhkan sebab merekalah yang menghubungkan antara manajemen atas dengan manajemen tingkat pertama.

Dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, manajemen kelas menengah memiliki pekerjaan tetap antara lain:

- a) menafsirkan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan melakukan implementasi pada manajemen tingkat pertama dan membuatnya sebagai rencana kerja
- b) menentukan hingga memantau kinerja manajemen tingkat pertama dan mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan
- c) mengawasi dan memberikan arahan kepada manajemen tingkat pertama hingga memberikan sebuah penilaian kepada karyawan yang bersangkutan
- d) membangun Kerjasama antara manajemen puncak dengan manajemen tingkat pertama
- e) memberikan rekomendasi perubahan strategis yang dimiliki perusahaan baik operasional maupun pekerjaan kepada manajemen puncak apabila dibutuhkan

Jika kita melihat pekerjaan yang dimiliki oleh manajemen menengah tentunya sangat menguras tenaga mengingat tanggung jawab yang diberikan cukup berat dengan menghubungkan manajemen puncak hingga manajemen tingkat pertama sehingga manajemen menengah umumnya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, kepemimpinan, hingga memiliki keterampilan sesuai pekerjaan yang dimiliki.

Beberapa posisi yang dimiliki oleh manajemen tingkat menengah yang diisi dalam perusahaan seperti *Head of Department* (HOD), Manajer cabang hingga *General Manager* (GM) umumnya posisi yang dimiliki oleh manajer tingkat menengah dimiliki oleh kepala divisi yang bertanggung jawab mengenai pekerjaan manajemen tingkat pertama.

3. First line managers

Manajemen tingkat pertama merupakan level management yang memiliki tingkatan terendah atau lower management, pada umumnya manajemen tingkat satu bertanggung jawab kepada manajemen tingkat menengah dalam melakukan pekerjaannya, selain itu manajemen tingkat pertama tidak memiliki kekuasaan dan pengambilan keputusan yang dimiliki oleh perusahaan

Namun yang harus diperhatikan, manajemen tingkat pertama merupakan manajer garis depan yang menentukan jalannya perusahaan secara rutin dan memiliki tanggung jawab dalam hal operasional baik produk maupun jasa, manajemen tingkat pertama umumnya melaporkan tugas mereka kepada manajemen tingkat menengah namun memiliki interaksi yang sangat baik dengan karyawan sebab manajer tingkat pertama berinteraksi langsung dengan karyawan sehingga manajemen tingkat pertama wajib memberikan motivasi secara langsung secara rutin.

Dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan, tentunya kemampuan menangani konflik dan masalah trust issue yang dimiliki karyawan sangat diperlukan dalam manajemen tingkat bawah ini sebab mereka yang mampu menangani dan memahami setiap sikap dan perilaku yang dimiliki oleh karyawan, selain itu tenaga kerja yang efektif cukup dibutuhkan mengingat tingkatan manajemen yang lebih tinggi membutuhkan kinerja yang cepat dan efisien

Tanggung Jawab dan pekerjaan yang diberikan oleh manajemen tingkat pertama tentunya, terbatas, manajemen tingkat pertama memiliki tugas antara lain:

- a) menerjemahkan kebijakan yang diberikan manajemen tingkat menengah kepada karyawan
- b) menetapkan tugas maupun pekerjaan rutin kepada karyawan
- c) mengawasi, meninjau hingga mempertahankan kualitas yang dimiliki karyawan dengan cara melakukan pelatihan hingga mengembangkan karirnya
- d) menengahi konflik dan kasus yang dimiliki karyawan saat berada di lingkungan perusahaan
- e) mengatur mengenai rekrutmen hingga pemecatan karyawan yang tidak sesuai dengan kinerja perusahaan

Jika kita melihat tugas dan peran yang diberikan kepada manajemen tingkat bawah tentunya harus memiliki keterampilan maupun pengetahuan secara teknis pada area fungsional tertentu, selain itu mendengarkan kritik dan saran yang diberikan oleh karyawan garis depan sangatlah penting mengingat merekalah yang melakukan aktivitas perusahaan sehari-hari, komunikasi dan interpersonal juga sangat dibutuhkan mengingat manajemen tingkat pertamalah yang turun langsung dan melihat situasi lapangan yang ada dalam lingkungan perusahaan.

Beberapa posisi pekerjaan yang dimiliki oleh Manajemen tingkat pertama antara lain Human Resource Management (HRD), Supervisor, Manajemen Operasional hingga kepala departemen yang bertanggung jawab langsung kepada manajemen tingkat menengah.

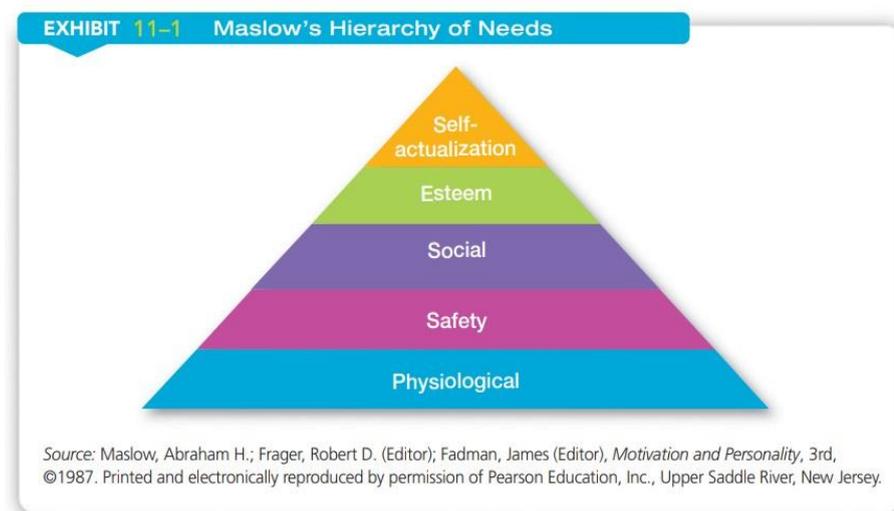
4. Non managerial employees manager

Non managerial employees manager merupakan sebuah kelompok kecil orang yang memiliki komitmen dengan tujuan yang sama, pada tingkatan tersebut Anggota bertanggung jawab kepada manajer lini pertama yang memiliki wewenang untuk mempekerjakan hingga melakukan pemecatan, selain itu pada tingkatan ini seorang team leader harus memberikan fasilitas sehingga tercapai hasil yang diinginkan.

Non Managerial employees merupakan orang yang bekerja secara langsung pada suatu pekerjaan atau tugas dan tidak memiliki tanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan orang lain, Karyawan non manajerial ini dapat disebut dengan nama seperti rekan, anggota tim, kontributor, atau bahkan mitra karyawan

2.1.4 Maslow Hierarchy of needs

Menurut Robbins (2013:275)[5] Maslow's Hierarchy Needs Merupakan sebuah Teori yang berpendapat bahwa setiap manusia memiliki lima kebutuhan dasar dalam kehidupan mereka, Antara lain sebagai berikut



Gambar 2.3 Piramida Teori Maslow Hierarchy of needs

Sumber:Robbins (2013)

1. **Physiological Needs:** Merupakan sebuah kebutuhan dasar yang wajib dimiliki oleh manusia, umumnya bersifat Makanan, Minuman, Tempat tinggal hingga kebutuhan fisik lainnya
2. **Safety Needs:** Merupakan Kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dari bahaya baik fisik maupun emosional serta jaminan bahwa kebutuhan tersebut wajib terpenuhi
3. **Social Needs:** Merupakan kebutuhan akan kasih sayang seperti diterima oleh lingkungan hingga persahabatan
4. **Esteem Needs:** Merupakan sebuah kebutuhan akan harga diri yang bersifat internal berupa prestasi dan faktor eksternal seperti pengakuan dan perhatian
5. **Self-Actualization Needs:** Merupakan sebuah dorongan yang mampu dilakukan seseorang atas pertumbuhan, pencapaian hingga potensi yang memotivasi seseorang

Menurut Robbins (2013) Teori Maslow berpendapat bahwa Hierarchy kebutuhan harus terpenuhi secara substansial untuk naik ke tingkatan berikutnya, Pada umumnya kebutuhan tingkat rendah dipenuhi oleh faktor eksternal sedangkan kepuasan kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi oleh faktor internal sebagai kepuasan.

Pada Teori yang dibuat oleh Maslow termasuk pada sebuah teori pendamping pada Intrinsic dan Extrinsic Reward, pada Teori Maslow kebutuhan dasar dapat dipenuhi Oleh Extrinsic Reward seperti ketersediaan dasar manusia seperti tempat tinggal, Gaji yang sesuai hingga adanya jaminan Kesehatan yang diberikan oleh Perusahaan, sedangkan pada faktor Intrinsic Reward dimiliki Ketika tercapainya berbagai kebutuhan dasar yang melahirkan Intrinsic reward, contoh dalam Teori maslow berupa diterimanya seseorang di lingkungan sosial, penghargaan hingga motivasi di dalam Perusahaan sehingga mencapai kepuasan secara pribadi.

2.2 Variabel Penelitian

Menurut Jumoke (2017) Variabel Penelitian merupakan objek, ide dan beberapa kategori untuk memudahkan penelitian, sedangkan menurut Nwankwo dan Emunemu (2015) Variabel penelitian merupakan nama yang diberikan pada varian yang ingin dijelaskan dan itu sangat penting sebab peneliti harus menggunakan variabel untuk menentukan sifat dan arah dari penelitian.

Dalam kasus ini peneliti menggunakan variabel penelitian berupa *Work life balance*, *Intrinsic Reward s*, *Extrinsic Reward s*, *work relations* dan *Job Satisfaction*.

2.2.1 Work Life Balance

2.2.1.1 Pengertian

Menurut Clark (2004)[6], *Work Life Balance* merupakan sebuah konsep dalam sebuah keseimbangan individu dapat menjalankan peran yang selaras antara bekerja dengan menikmati hidup dan dapat didefinisikan sebagai jumlah waktu selaras yang digunakan baik untuk bekerja maupun Bersama keluarga.

Menurut Kresna (2020) [7]*Work Life Balance* merupakan perbandingan jumlah waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan Bersama keluarga mereka Panda (2021) *Work Life Balance* sangat penting bagi kesehatan psikologis tenaga kerja dimana kepuasan hingga harmoni dalam hidup dapat dianggap sebagai indikator keseimbangn antara peran pekerjaan dan keluarga,*Work Life Balance* mampu menyesuaikan dalam beberapa hal antara lain motivasi, persepsi, sikap hingga pembelajaran dalam penyesuaian antara pekerjaan dengan kebutuhan pribadi[8].

Panda, (2021) Juga menjelaskan bahwa organisasi perlu fokus pada aspek perilaku psikologis bagi karyawan mereka untuk merangsang sikap pada positive attitudes and behavior through self-worth, self-esteem and positive identity di tempat kerja[8].Pathak (2019) berpendapat bahwa *Work Life Balance* sangat dibutuhkan untuk memaksimalkan keuntungan dalam jangka Panjang sehingga Perusahaan perlu mengedepankan sistem manajemen yang baik dalam pengelolaan beban kerja secara keseluruhan. [9]

Menurut Panda (2021) indikator dalam *Work Life Balance* adalah keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan yang sehat baik fisik maupun psikologis dimana adanya keseimbangan antara peran pekerjaan dan keluarga dalam menjalani kehidupan, sebab nilai motivasi, persepsi, nilai, sikap dan pembelajaran yang paling penting bagi mereka adalah menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan hal tersebut fokus pada pekerjaan serta aspek psikologis profesional mereka,

2.2.1.2 Work-life balance Programs

Menurut Robbins (2013;63) Program Work-life balance dimulai pada tahun 1960-1970 an dimana karyawan melakukan pekerjaan pada hari Senin-Jumat dan melakukan pekerjaan mereka selama 8 hingga 9 jam, dan seiring berkembangnya bisnis global memungkinkan para pekerja melakukan pekerjaan pada kapan saja dan hari apa saja sehingga menimbulkan batras antara waktu kerja dan non kerja menjadi kabur sehingga menimbulkan konflik pribadi[5].

Menurut Robbins (2013) Faktor yang mempengaruhi adalah berkembangnya teknologi komunikasi memungkinkan tenaga kerja melakukan pekerjaan mereka dimana dan kapan saja, namun hal itu tidak lantas melarikan diri dari pekerjaan, selain itu faktor lain yang mempengaruhi *Work Life Balance* adalah semakin sedikit keluarga yang mempunyai satu orang penerima upah sehingga membuat pasangan yang sudah menikah semakin sulit meluangkan waktu dan berkomitmen untuk hubungan baik terhadap teman maupun keluarga.

Robbins (2013) Menjelaskan bahwa Para tenaga kerja menyadari bahwa semakin pekerjaan menekan kehidupan pribadi mereka dan menjadi tidak senang, sehingga banyak perusahaan yang menawarkan pilihan sehingga karyawan lebih leluasa seperti program penitipan anak hingga perkemahan musim panas hal ini diakibatkan oleh generasi muda yang memberikan nilai lebih tinggi kepada keluarga dan mencari Perusahaan yang memberikan pekerjaan secara fleksibel.

2.2.2 *Intrinsic Reward*

2.2.2 ,1 Pengertian

Menurut Kuvaas et al (2017) *Intrinsic Rewards* merupakan sebuah pengakuan atas prestasi yang dilakukan oleh seorang tenaga kerja sehingga mampu memotivasi mereka dalam bekerja hingga mencapai kapasitas mereka,[8] Menurut faiza (2021) *Intrinsic Reward* merupakan faktor utama dalam menciptakan kenyamanan dan motivasi yang memperkuat kinerja tenaga kerja dalam jangka Panjang. [1]

Menurut Aveshan, (2022) Dalam *Intrinsic Reward* tenaga kerja merupakan kebutuhan psikologis secara pribadi untuk melakukan sebuah tindakan secara sadar sehingga memungkinkan mereka menentukan Nasib mereka tanpa adanya intervensi dari individu lain baik untuk mendapatkan penghargaan maupun apresiasi. [10]Manzoor (2021) Menjelaskan bahwa Intrinsik rewards memiliki acuan atas sebuah penghargaan yang diperoleh karyawan adat penyelesaian proyek mereka yang berjalan sukses, *Intrinsic Reward* umumnya bersifat psikologis dan didasarkan pada usaha pada kemampuan seseorang yang menimbulkan reaksi positif dan berfungsi untuk memberikan motivasi agar berkembang dan membuat tenaga kerja merasa nyaman atas pekerjaannya.[1]

Menurut Reno (2021) terdapat beberapa indikator yang terdapat pada intrinsic reward seperti berpartisipasi atas pengambilan keputusan, kebebasan dan fleksibilitas dalam bekerja, pemberian kepercayaan atas pekerjaan sehingga Perusahaan dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dengan aktivitas yang beragam[11].

Menurut Manzoor (2021),Definisi Intrinsic rewards umumnya di tempat kerja yaitu kebanggaan, perasaan dihormati baik oleh rakan kerja maupun atasan, mendapatkan kepercayaan lebih hingga mampu mempelajari sesuatu yang baru dalam Perusahaan sehingga memungkinkan untuk memilih proyek yang mereka kerjakan, dan menjadi bagian dari sebuah tim yang solid. [1]

2.2.3 Extrinsic Reward

2.2.3.1 Pengertian

Menurut Wasiu dan Adebajo ,(2014) *Extrinsic Reward* merupakan sebuah imbalan yang diberikan oleh pihak luar seperti tunjangan, asuransi hingga kompensasi berupa gaji dan bonus,[12] Menurut Oda (2021), *Extrinsic Reward* umumnya digunakan untuk menunjukkan keseriusan organisasi dalam menilai kualitas tenaga kerja mereka, Adanya rewards yang nyata bahwa usaha yang mereka lakukan tidak sia-sia sehingga kerja keras mereka memberikan manfaat bagi kehidupan mereka.[13]

Menurut Reno (2021) terdapat beberapa indikator dalam *extrinsic reward* antara lain berupa Gaji,kompensasi berupa uang lembur dan bonus, keamanan dalam bekerja, fasilitas bekerja yang memadai hingga dana asuransi Kesehatan yang diterima oleh karyawan[11].

Menurut Chand (2019) Terdapat sebuah perbedaan kecil antara Intrinsic dan *Extrinsic Rewards*, Apabila Intrinsic hanya berfokus pada kenikmatan,rasa puas hingga pencapaian, *Extrinsic Rewards* sangat mengedepankan imbalan yang mencakup finansial dan non finansial seperti achievement dan promosi jabatan[14]. Menurut Reno (2021) *Extrinsic reward* dapat didefinisikan sebagai penghargaan finansial dan non finansial yang dapat dinikmati karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. [11]

2.2.4 Working Relation

2.2.4.1 Pengertian

Menurut Helena (2021) *Working Relations* merupakan sebuah hubungan Interaksi karyawan dalam organisasi yang mengacu pada hubungan positif antara dua atau lebih banyak orang yang terlibat dalam hubungan sosial dan otoritatif.[15] Menurut Clegg (1979) *Working Relations* didefinisikan sebagai “Hubungan antara dua hal yang berkaitan dengan sosial dan dimensi politik dari hubungan kerja dan distribusi kekuasaan antara manajemen dan karyawan”

Menurut Asghar (2016) Tenaga kerja yang melakukan pekerjaan yang sama, dengan melakukan interaksi dan komunikasi satu sama lain cenderung mengembangkan perasaan yang sama tentang unsur-unsur yang terdapat pada sebuah pekerjaan[16].

Menurut Asghar (2016) *Working Relations* agak seperti *Customer Relations* dimana seorang individu harus memperlakukan orang lain sesuai keinginan individu tersebut, hal ini memerlukan keterlibatan yang tulus, jika seseorang dapat memikat hati dan pikiran orang yang berhubungan dengan kita dapat mengurangi energi yang dibuang dan menghasilkan profitabilitas yang tinggi[17]. Asghar (2016) berpendapat bahwa *Working Relation* memiliki tiga parameter yang berkontribusi antara lain memperluas privatisasi dari pekerja, mengeksplorasi *Working condition* pada organisasi secara terperinci terakhir individu dapat menunjukkan dampak yang berbeda pada *Working Relations* sebelum dan sesudah menggunakan parameter tersebut.[17]

Menurut Abun (2023) Terdapat indikator dalam *working relation* sehingga tercipta hubungan yang baik antar karyawan seperti komunikasi, saling bergantung satu sama lain, memberikan dukungan, ungkapan terima kasih hingga kerjasama dalam tim dapat membantu hubungan yang baik antar karyawan.[14]

2.2.5 Job Satisfaction

2.2.5.1 Pengertian

Menurut Aziri (2011), *Job Satisfaction* merupakan perasaan seseorang atas pencapaian dan keberhasilan mereka dalam melakukan pekerjaannya, Hal ini umumnya merupakan pekerjaan yang terkait dengan produktivitas serta kesejahteraan pribadi, *Job Satisfaction* menyiratkan melakukan suatu pekerjaan, menikmatinya dan mendapatkan imbalan atas usahanya[18].

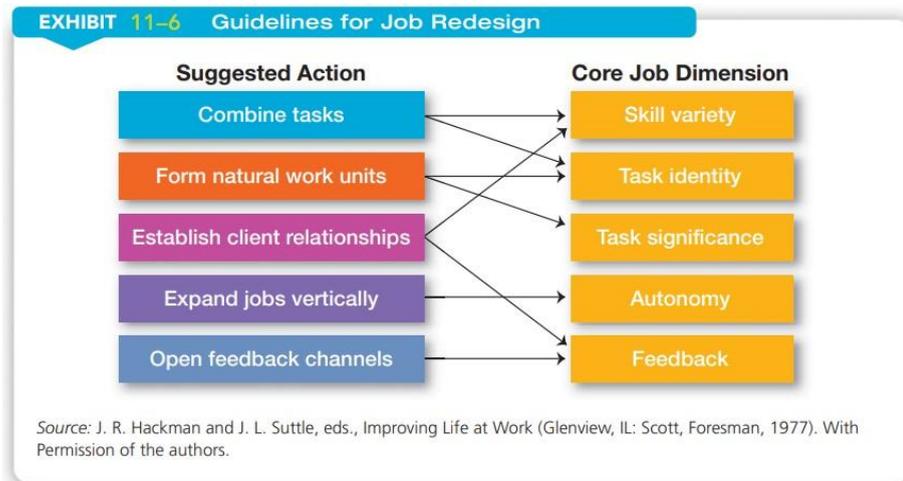
Menurut Helena (2021) *Job Satisfaction* merupakan konsep yang sangat kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kelompok yang berbeda, oleh karenanya *Job Satisfaction* merupakan faktor kunci dalam berfungsinya sebuah organisasi secara efisien, oleh karenanya *Job Satisfaction* dapat dipertimbangkan dalam tingkat organisasi maupun individu[15] Sedangkan Olusegun (2020), berpendapat bahwa *Job Satisfaction* dapat menimbulkan beberapa hasil perilaku positif di tempat kerja sehingga tercipta perilaku kerja yang produktif dan menciptakan sebuah pengalaman yang baik di tempat kerja dan mengurangi Turnover pada karyawan[2].

Menurut Olusegun (2020) Indikator *job satisfaction* pada Negara berkembang umumnya terdapat pada gaji, penghargaan, kinerja *leadership* dan promosi jabatan yang didapat oleh karyawan menjadikan seseorang memberikan loyalitas yang tinggi kepada karyawan[2]

2.2.5.2 Job Characteristic Model (JCM)

Menurut Robbins (2013;281) JCM merupakan sebuah teori yang digagas oleh J. Richard Hackman dan Greg R. Oldham yang membuat rancangan pekerjaan untuk memotivasi dan membuat karyawan merasa nyaman akan pekerjaannya, dalam teori tersebut terdapat 5 golongan pekerjaan antara lain

1. Skill Variety: sejauh mana pekerjaan tersebut menggunakan bakat dan keterampilan karyawan
2. Task Identity: sejauh mana Perusahaan membutuhkan penyelesaian keseluruhan yang dapat diidentifikasi
3. Task Significance: sejauh mana pekerjaan tersebut berpengaruh terhadap kehidupan dan aktivitas orang lain
4. Autonomy: sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kebebasan terhadap individu dalam menjadwalkan dan membuat prosedur atas pekerjaan mereka.
5. Feedback :sejauh mana aktivitas pekerjaan menghasilkan dan membuat karyawan merasa puas akan pekerjaan yang mereka lakukan.



Gambar2.5 Tabel Hipotesis

Sumber: Maureen et al, (2020)[22].,Data Dimodifikasi (2023)

Dalam teori JCM motivasi sangat diperlukan dalam membuat karyawan merasa bangga dan nyaman atas pekerjaan mereka, Tanggung jawab dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan dapat membantu karyawan dalam motivasi Intrinsik dan bonus sebagai apresiasi atas keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. selain itu hubungan dengan rekan dan klien dapat meningkatkan motivasi yang dimiliki karyawan sehingga mampu memberikan feedback yang baik atas kinerja karyawan tersebut.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Work Life Balance terhadap Job Satisfaction

Work Life Balance menurut Meenakshi et al (2013) merupakan sebuah kondisi keseimbangan yang dimiliki oleh tenaga kerja antara posisi pekerjaannya dengan kehidupan pribadi mereka[7]

Sedangkan menurut Pathak et al (2019) *Work Life Balance* memiliki pengaruh besar terhadap *Job Satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan industri, *Work Life Balance* yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh besar dalam kinerja dan kenyamanan yang dimiliki oleh tenaga kerja[9], Agha et al (2017) Juga menambahkan bahwa dengan fleksibilitas yang baik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dapat membantu dalam peningkatan *Job Satisfaction* dan motivation mereka pada tingkat loyalitas dan misi

Perusahaan[7], Hal ini juga dikonfirmasi oleh Shantha (2019) bahwa Terdapat hubungan positif antara *Work Life Balance* Terhadap *Job Satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan[19].

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut

H1: *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.2 Hubungan Intrinsic Reward terhadap Job Satisfaction

Manzoor dkk. (2021) yang menyatakan bahwa Intrinsic Rewards berpengaruh kepada *Job Satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan sistem penghargaan dan proses motivasi terbaik akan lebih puas dan akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan begitu, kinerja mereka akan meningkat.[1]

Hal ini juga didukung oleh teori Herzberg, Menurut Robbins (2013;278). Herzberg menjelaskan bahwa faktor yang menyebabkan *Job Satisfaction* sangat berbeda dengan hal yang menyebabkan *Job Satisfaction*, oleh karenanya manajer yang menghilangkan faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction* belum tentu memberikan mereka work motivation dalam bekerja, oleh karenanya selain faktor *extrinsic* Herzberg menyatakan untuk menekankan motivasi yang menggerakkan faktor *intrinsic* pada individu.[5]

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut

H2: *Intrinsic Reward s* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.3 Hubungan Extrinsic Reward terhadap Job Satisfaction

Deci&Ryan (2000) Berpendapat bahwa “*Extrinsic Reward* merupakan reward yang menciptakan *extrinsic motivation* secara individu, Hakim et al (2001) Berpendapat bahwa”Terdapat korelasi antara *extrinsic motivation* dengan *Job Satisfaction* karena mampu berdampak kepada kinerja yang diberikan kepada Perusahaan[20]”.

Menurut Abdillah Ali et al (2015) *Extrinsic Rewards* berupa kesesuaian gaji dan kompensasi yang baik dapat menciptakan *Job Satisfaction* yang baik sehingga mampu menekan angka turnover pada sebuah Perusahaan,[21] hal ini didukung oleh Cotterell (2013) yang mengungkapkan bahwa mengembangkan strategi mempertahankan karyawan berbakat dalam mengembangkan penghargaan dan kompensasi berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan sehingga membangun kinerja yang efisien dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan[13].

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut

H3:*Extrinsic Rewards* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.4 Hubungan Working Condition terhadap Job Satisfaction

Menurut Helena (2021) Mekanisme dalam meningkatkan *Job Satisfaction* pada peningkatan Kesehatan mental memungkinkan manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang ramah.[15] Damianus (2023) menyimpulkan kedua hal memiliki pengaruh yang positif antara *Working Relation* dan *Job Satisfaction*, organisasi diharuskan untuk memperhatikan hubungan karyawan secara individu sebab jika mengabaikan *Working Relation* yang dimiliki karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja para karyawannya. [14]

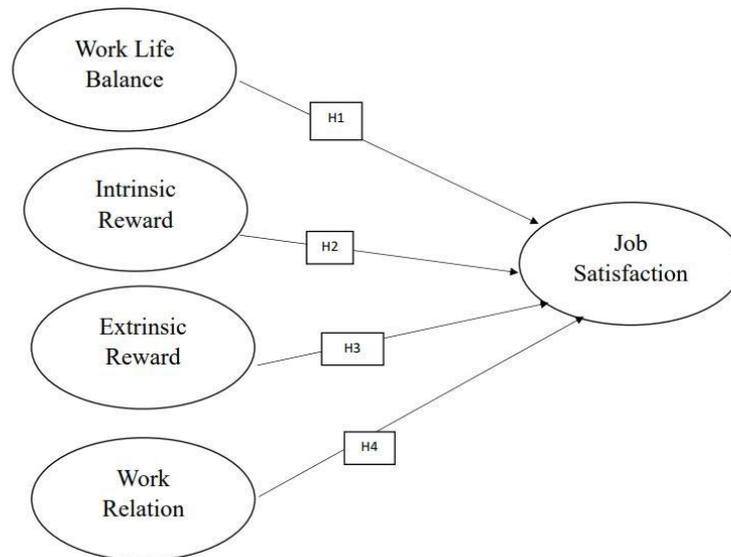
Hal ini juga didukung dengan pendapat Raheela (2015) yang menyatakan bahwa *Working Relation* berpengaruh penting pada *Job Satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan, hal ini dipicu oleh persaingan bisnis yang dinamis dan menantang yang menuntut karyawan mereka untuk bekerja secara bersahabat dalam lingkungan yang kondusif[21].

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut

H4:*Work Relations* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.4 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dibuat berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang digunakan oleh penulis, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut



Gambar2.5 Tabel Hipotesis

Sumber: Maureen et al, (2020)[22].,Data Dimodifikasi (2023)

Hipotesis yang digunakan dalam tabel tersebut antara lain

H1: *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

H2: *Intrinsic Reward s* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

H3: *Extrinsic Reward s* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

H4: *Work Relations* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Maureen Snow Andrade, Doug Miller and Jonathan H. Westover	Job satisfaction factors for housekeepers in the hotel industry: a global comparative analysis	Utah Valley University, Orem, Utah, USA	2020	Perbandingan job satisfaction yang dimiliki oleh pegawai rumah sakit dan pegawai hotel, penelitian dilakukan di 29 negara yang memiliki karakter geografi yang berbeda beda, tingginya turnover disebabkan oleh overtime dan kurangnya manajemen dalam menentukan jam kerja yang baik, Penelitian ini diola menggunakan ISSP	Jurnal digunakan sebagai model penelitian dan operasional variabel pada variabel Work life balance, Intrinsic Reward, Extrinsic Reward dan Working Relation

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
2	Niko Sudibjoa, Maria Birgita Natalia Suwarlib	Job Embeddedness and Job Satisfaction as a Mediator between Work-Life Balance and Intention to Stay	International Journal of Innovation, Creativity and Change	2020	Penelitian ini memiliki pendapat bahwa guru harus memiliki niat menetap di sekolah dalam jangka waktu yang lama, faktor yang mendukung adalah work-life balance, job satisfaction, and job embeddedness, penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruhnya pada faktor tersebut, penelitian ini melibatkan 52 guru yang mengajar di SMA Kota tangerang. penelitian diolah dengan menggunakan SEM analysis	Jurnal ini merupakan acuan operation variabel pada variabel <i>job satisfaction</i>



N O	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
3	Kresna Chandra Putra1*, Tedo Aris Pratama2, Ronaldo Aureri Linggautama3, Sekar Wulan Prasetyaningtyas	The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period	Journal of business management review	2020	Penelitian ini meneliti tentang sistem kerja fleksibel yang dimiliki oleh perusahaan perbankan yang melakukan penyesuaian dengan adanya Covid-19, penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak WFH, work-life balance dan pengaruhnya terhadap job satisfaction karyawan di masa pandemi, hasil dari penelitian ini adalah WLB berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan memberikan landasan penggunaan jarak jauh terutama di industri perbankan.	Pengertian Work life balance, Hipotesis mengenai hubungan Work life balance terhadap Job Satisfaction

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
4	Ansumalini Panda, Chandan Kumar Sahoo	Work-life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation	European Journal of Management Studies	2021	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan retensi karyawan pada industri software di India penelitian ini melibatkan 283 Responden dan diolah dengan menggunakan AMOS ver.20, hasil menunjukkan bahwa Work life balance dapat mempengaruhi kehidupan profesional dan psikologis tenaga kerja yang menekankan dedikasi, loyalitas hingga kepercayaan antar karyawan</p>	Pengertian Work life balance

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
5	Zaha Noor, Nishatnaz Nayaz, Vrushabh Solanki, Adarsh Mano, Arti Sharm	Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman	International Journal of Business and Management Future;	2021	<p>Penelitian ini menggambarkan pentingnya Motivation dan Reward atas pencapaian seorang karyawan, penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan manufaktur yang terdapat di oman, penelitian ini melibatkan 30 orang dengan teknik stratified sampling, pada penelitian tersebut disimpulkan bahwa motivasi dapat ditingkatkan dengan pengakuan dalam pekerjaan, bonus, dan promosi, Motivasi kerja yang rendah dapat berpengaruh pada penurunan produktivitas yang berdampak pada margin perusahaan.</p>	Pengertian Extrinsic Rewards,

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
6	Aveshan Venketsamy and Charlene Lew	Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers	Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, Sandton, South Africa	2022	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh extrinsic rewards terhadap motivasi di organisasi, Sampel menggunakan 150 responden yang berasal dari afrika selatan hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu adanya hubungan positif antara motivasi Intrinsic dan extrinsic dengan motivasi dan inovasi dapat bekerja secara sinergis dan menciptakan lingkungan yang kompeten	Pengertian Intrinsic Reward



NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
7	Faiza Manzoor ¹ Longbao Wei ^{1*} Muhammad Asif ²	Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation	Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology	2021	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dampak Intrinsic Rewards terhadap kinerja dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, penelitian ini melibatkan 400 sampel dan menerima 300 responden untuk karyawan di Pakistan, hasil dari penelitian ini adalah Intrinsic Reward dan motivation berpengaruh penting untuk diimplementasikan.	Hubungan Intrinsic Reward Mempunyai pengaruh positif terhadap Job Satisfaction



NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
8	Aveshan Venkatsamy and Charlene Lew	Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers	Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology	2022	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh extrinsic rewards terhadap motivasi di organisasi, Sampel menggunakan 150 responden yang berasal dari afrika selatan hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu adanya hubungan positif antara motivasi Intrinsic dan extrinsic dengan motivasi dan inovasi dapat bekerja secara sinergis dan menciptakan lingkungan yang kompeten	Pengertian Intrinsic Rewards



NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
9	Abdifatah Abdilahi Ali1Prof. Odhuno Edwin2Ondabu Ibrahim Tirimb	Analysis of Extrinsic Rewards and Employee Satisfaction: Case of Somtel Company in Somaliland	International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)	2015	Studi Ini menguji bagaimana Extrinsic Reward mempengaruhi Job Satisfaction dalam memperoleh tujuan organisasi, Tujuan spesifiknya adalah untuk menentukan pengaruh gaji, bonus, komisi dan kondisi kerja kepuasan karyawan. Penelitian melibatkan 140 karyawan perusahaan Solmet dan sampel sebanyak 56 karyawan, penelitian dianalisis dengan menggunakan Peneliti berdasarkan temuan penelitian menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara penghargaan <i>extrinsic</i> dan kepuasan karyawan.	Hipotesis Hubungan Extrinsic Rewards mempunyai pengaruh positif terhadap Job Satisfaction

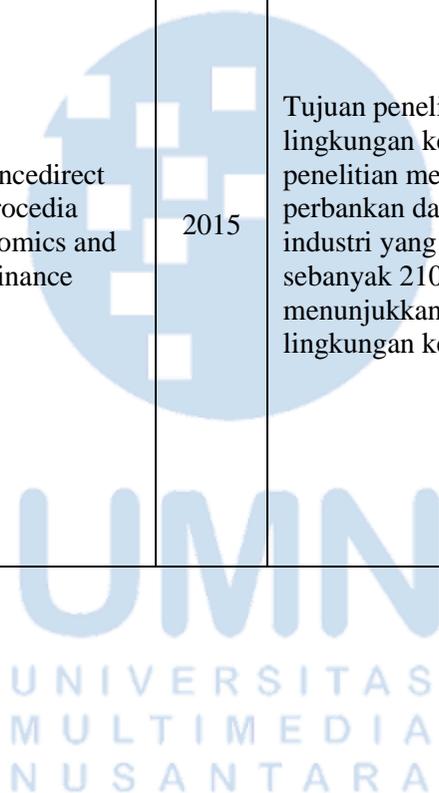
N O	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
10	Cynthia Manimegalai, Dr . Shwetha M Krishna	Intrinsic, Extrinsic Rewards and Job Satisfaction: Role of Job Performance and Creative Performance	Proceedings of the 7th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Orlando, Florida, USA,	2022	Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara intrinsic dan extrinsic reward yang merupakan mediator potensial dengan job satisfaction, penelitian melibatkan 166 pekerja yang ada di India dan menggunakan SPSS untuk mengolah data, Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan tidak langsung antara Extrinsic dan Intrinsic Reward dengan Job satisfaction pada lingkungan kerja.	Hipotesis Hubungan Extrinsic Rewards mempunyai pengaruh positif terhadap Job Satisfaction



N O	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
11	Ahmed Chand*,Nimra Ashraf,Laila Khalid ,Husnain Munawa	The Impact of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Teachers Creativity	Research on Humanities and Social Sciences	2019	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak penghargaan intrinsik dan <i>extrinsic</i> terhadap kinerja dan kreativitas guru penelitian ini melibatkan 150 responden,Studi tersebut mengungkapkan dampak positif penghargaan intrinsik terhadap kreativitas guru. Imbalan <i>extrinsic</i> juga mempunyai dampak positif kreativitas guru. Disimpulkan bahwa penghargaan meningkatkan perilaku kreativitas karyawan.	Pengertian Intrinsic Rewards, Pengertian Extrinsic Rewards

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
12	Helena Bulińska-Stangrecka 1,* and Anna Bagieńska	The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19	Environmental research and public health	2021	Pandemi Covid-19 Yang melanda dunia memiliki dampak yang cukup positif pada kesehatan mental karyawan, kemunduran kesejahteraan karyawan juga disebabkan oleh lingkungan kerja yang buruk, penelitian ini menganalisis apakah kepercayaan antar karyawan dapat menciptakan job satisfaction antar karyawan, Penelitian melibatkan 220 karyawan IT , Studi mengungkapkan adanya hubungan positif mendukung lingkungan interpersonal yang baik dapat menciptakan kenyamanan bekerja selama pandemi	Pengertian Working Relation, Pengertian Job satisfaction

N O	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
13	Abdul Raziqa *, Raheela Maulabakhsha	Impact of Working Environment on Job Satisfaction	Sciencedirect Procedia Economics and Finance	2015	Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan penelitian melibatkan lembaga pendidikan, sektor perbankan dan telekomunikasi industri yang beroperasi di kota Quetta, Pakistan sebanyak 210 responden Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan	Menjelaskan Hubungan Working Condition memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction



N O	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
14	Damianus Abun, Gladys Jean, Q Basilio	The Effect of Workplace Relationship on Job Satisfaction of Employees: School Context	HAL Open science	2023	Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengeksplorasi hubungan tempat kerja antara karyawan dan pemberi kerja di Wilayah Ilocos, Filipina, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Responden penelitian ini adalah karyawan Sekolah Tinggi Sabda Ilahi di wilayah Ilocos yang mencakup Ilocos Sur dan Ilocos Utara. Studi ini menemukan bahwa hubungan di tempat kerja dan kepuasan kerja berpengaruh berkorelasi secara positif	Menjelaskan Hubungan Working Condition memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
15	B. Asghar1* , A. Wasim2 , M. Jahanzaib3 and S. Hussain	Impact of Privatization on Employee Relations at Pakistan Telecommunicatio n Company Limited	The Nucleus 53, No. 4 (2016	Penelitian ini bertujuan untuk memahami dampak privatisasi terhadap work relations yang berfokus pada etika, keadilan hingga serikat pekerja, privatisasi merupakan sebuah tantangan yang dihadapi oleh negara berkembang, Penelitian melibatkan 375 responden yang lengkap beserta dengan tanggapan mereka, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa etika dan perlakuan adil memiliki perbedaan yang positif sebelum & sesudah era privatisasi dengan	Pengertian Working Relation,

NO	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
16	Olusegun Emmanuel Akinwale and Olusoji James George	Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria	Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences, University of Lagos, Akoka, Lagos, Nigeria	2020	Penelitian ini bertujuan untuk melihat Faktor yang mempengaruhi job satisfaction pada karyawan rumah sakit di bagian Lagos, penelitian ini melibatkan 364 tenaga kesehatan menggunakan sampel acak sederhana,, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji merupakan hal terpenting bagi tenaga kesehatan dalam menciptakan job satisfaction dengan cara meningkatkan efektivitas sistem pelayanan kesehatan, meningkatkan kesehatan mental dan sosial para perawat.	Pengertian Job Satisfaction

N O	Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	Hasil Penelitian	Manfaat Penelitian
17	Brikend AZIR	JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW	MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTIC	2011	Job Satisfaction merupakan salah satu bidang paling kompleks yang dihadapi seorang manajer hingga saat ini, Job satisfaction memiliki dampak besar pada motivation dan berdampak besar pada employee productivity.	Pengertian Job Satisfaction

