

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Work Life Balance*

2.1.1. *Pengertian Work Life Balance*

Hudson dalam Iga et al. (2021: 620) Work-life balance didefinisikan sebagai tingkatan kesesuaian berbagi fungsi dan peran kehidupan seseorang. Work-life balance juga diasumsikan sebagai total waktu yang dilayani dalam pekerjaan yang di bayar dan peran di luar pekerjaan.

Work-life balance Frame dan Hartog dalam Agussalim et al (2021: 620). adalah penggunaan jam kerja yang dapat disesuaikan/digunakan karyawan untuk menyeimbangkan apa yang mereka lakukan di tempat kerja dengan hal yang lain termasuk studi, minat, seni, dan keluarga.

Lockwood dalam Achmat (2019: 41) penjelasan lain tentang work-life balance diartikan sebagai suatu keadaan seimbang dalam dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seseorang individu merupakan sama. Dalam pandangan karyawan, work-life balance merupakan pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab keluarga.

Clark et al. dalam Elfira (2021: 131) Work-life balance di definisikan sebagai presepsi karyawan tentang waktu pribadi, perhatian kepada keluarga dan pekerjaan yang dihubungkan dengan konflik peran yang minimal.

Menurut Greenhaus et al. dalam R. Pratiwi (2017: 13) keseimbangan dipandang sebagai tidak memiliki konflik. Dalam sebuah organisasi dan dalam kehidupan pribadi karyawan, jika keduanya berperan dalam organisasi dan saling mendukung di luar organisasi tanpa konflik dalam kehidupan kerja dan peran karyawan. Karena untuk mencapai

keseimbangan antara keterlibatan peran yang terjadi dalam kehidupan karyawan itu sendiri yaitu tempat dimana karyawan dapat menikmati hidup di lingkungan bekerja dan setelah bekerja, seperti hiburan, berkumpul dengan teman dan keluarga. Ini akan berdampak baik bagi staff/karyawan secara keseluruhan, dan hal ini dapat mempengaruhi kehidupan dan peran karyawan di dalam atau di luar organisasi.

2.1.2 Dimensi *Work Life Balance*

Sedangkan menurut Fisher dkk (2017), mengatakan jika *Work Life Balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

1. WIPL (*Work Interference With Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. PLIW (*Personal Life Interference With Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
3. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*). Dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.
4. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, ketrampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan ketrampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.3 Faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Schabracq et al. dalam Umartiwi (2019: 12) faktor yang mempengaruhi work-life balance seseorang adalah:

1. Karakteristik Kepribadian

Ciri – ciri kepribadian berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. Menurut Summer & Knight dalam Umartiwi (2017: 16) terdapat hubungan antara tipe attachment

2. Karakteristik Keluarga

Karakteristik keluarga menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan apakah adanya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Karakteristik Pekerjaan

Termasuk sistem kerja, beban kerja, dan total waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik yaitu konflik pada pekerjaan maupun konflik kehidupan individu.

4. Sikap

Sikap adalah penilaian dari semua aspek dunia sosial. Dimana ada unsur pengetahuan, perasaan, kecenderungan untuk merasakan dan bertindak Baron & Bryne dalam Umartiwi (2017: 12) sikap setiap orang adalah faktor yang memengaruhi work-life balance.

2.1.4 Manfaat *Work Life Balance*

Menurut Lewsion dalam Pambudi (2020: 7) manfaat work-life balance pada organisasi:

1. Absensi karyawan menurun (absenteeism)

Karyawan yang mempunyai masalah dengan keluarga dan stres cenderung sering absen dalam pekerjaannya.

2. Turn-over karyawan menurun

Ketika karyawan dapat memilih jam kerja dan mengatur jadwal jam kerja mereka, karyawan akan cenderung bertahan untuk bekerja di perusahaan.

3. Meningkatkan produktivitas

Ketika kehidupan pribadi karyawan semakin baik, secara tidak langsung stress karyawan akan berkurang sehingga produktivitas meningkat

4. Mengurangi biaya lembur (overtime-cost)

Jam kerja yang fleksibel dapat mengurangi biaya lembur perusahaan.

5. Membuat pelanggan senang

Ketika karyawan lebih semangat dalam memberikan pelayanan maka akan lebih baik dan memingkatkan kepuasan yang didapatkan.

2.1.5 Indikator *Work Life Balance*

Untuk mengukur work-life balance terdapat indikator – indikator menurut McDonald et al. dalam Rondonuwu (2018: 32) yaitu:

1. Time Balance (Keseimbangan Waktu)

Mengacu pada jumlah waktu yang dicurahkan individu untuk bekerja dan hal – hal di luar pekerjaan, seperti waktu Bersama keluarga. Keseimbangan waktu yang dimiliki seorang karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan seorang karyawan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, berbagai kegiatan kantor, rumah atau tempat sosial lainnya. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu professional untuk menyelesaikan pekerjaan, begitu pula sebaliknya.

2. Involvement Balance (Keseimbangan Keterlibatan)

Mengacu pada jumlah atau tingkat keterlibatan dan komitmen psikologis yang dimiliki seorang individu di tempat kerja dan dalam hal – hal di

luar pekerjaan. Waktu yang di alokasikan dengan tepat mungkin tidak cukup sebagai dasar untuk mengukur tingkat work-life balance karyawan, tetapi harus didasarkan pada kualitas, kuantitas, atau kemampuan setiap aktivitas yang diikuti oleh karyawan. Keseimbangan partisipasi dicapai dengan membuat karyawan terlibat secara fisik dan emosional dalam pekerjaan, keluarga dan kegiatan sosial lainnya.

3. Satisfaction Balance (Keseimbangan Kepuasan)

Mengacu pada kepuasan keseluruhan individu dengan aktivitas pekerjaan dan hal – hal diluar pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan selama ini cukup untuk kebutuhan pekerjaan dan keluarga, maka kepuasan akan datang dengan sendirinya. Hal ini terlihat pada kondisi yang ada 17 dalam keluarga, hubungan dengan teman dan kolega, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Pandi Afandi (2018) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan menurut Griffin dan Ebert dalam Wijono (2018:1), proses untuk memotivasi orang lain untuk bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan perusahaan. Pengertian kepemimpinan tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Sutrisno (2020:213) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan definisi mengenai kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan tugasnya.

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Nawawi dalam Busro (2018:220) antara lain:

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin memiliki fungsi instruktif, dimana mereka bertugas untuk memberikan instruksi mengenai apa yang harus dikerjakan, cara untuk mengerjakan tugas tersebut, serta kapan pekerjaan tersebut harus selesai.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin memiliki fungsi konsultatif dimana mereka mendengarkan dan mempertimbangkan saran dari pada bawahannya sebelum mengambil sebuah keputusan.

3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin memiliki fungsi partisipasi dimana mereka memberikan dorongan agar setiap anggota atau pengikutnya untuk berpartisipasi dalam setiap proses pencapaian tujuan.

4. Fungsi Delegasi

Pemimpin memiliki fungsi delegasi, dimana mereka dapat mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

5. Fungsi Pengendalian

Pemimpin memiliki fungsi pengendalian yang artinya mereka mampu untuk mengendalikan setiap aktivitas atau pekerjaan para anggotanya agar tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3 Ciri-Ciri Kepemimpinan

Menurut Pandi Afandi (2018) terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu:

1. Dorongan
Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
2. Kehendak untuk memimpin
Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.
3. Kejujuran dan integritas
Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
4. Kepercayaan diri
Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.
5. Kecerdasan
Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
6. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan
Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan hal-hal teknis.

2.2.4 Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan

Adapun faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Pandi Afandi (2018) sebagai berikut :

1. Kematangan emosional yaitu emosi yang stabil atau tenang dalam mengatasi berbagai masalah dan tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan, tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.
2. Komunikatif yaitu berbicara dengan baik dan mudah dimengerti, kata-kata yang baik dan tepat sehingga orang yang menerima pesan dengan

senang hati dan cepat melaksanakan apa yang disampaikan oleh pimpinan.

3. Memberi keputusan yaitu berani mengambil suatu keputusan pada suatu masalah yang harus diputuskan oleh pimpinan.
4. Mengawasi yaitu turun kelokasi kerja karyawan, melihat menanyakan, atau memberikan wejangan tentang pekerjaan tersebut.
5. Evaluasi yaitu menilai hasil kinerja karyawan dan memutuskan masa depan atau karier karyawan.
6. Disiplin yaitu pimpinan yang taat aturan akan mejadi contoh bagi bawahannya.

2.2.5 Indikator Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Pandi Afandi (2018) , adalah sebagai berikut:

1. Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin
Pentingnya pemimpin mempunyai motivasi karena motivasi hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan ambisius mencapai hasil yang optimal.
2. Tanggung jawab
Pemimpin bertanggung jawab atas semua yang dilihatnya. Berarti, bertanggung jawab atas apa yang dilihat oleh organisasinya serta tim yang dipimpinnya.
3. Disiplin
Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang pemimpin terhadap tugas-tugasnya yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong minat kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan.
4. Mempunyai banyak relasi
Kepemimpinan adalah sifat manusia yang memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sifat ini

dimiliki oleh para pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri.

5. Cepat mengambil keputusan

Pemimpin beretika mengambil keputusan dengan mempertimbangkan moral dan nilai-nilai organisasi, tidak berorientasi pada keuntungan sesaat.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sikap positif karyawan atas pekerjaan. Meskipun hubungan individu dengan rekan kerja yang muncul berdasarkan evaluasi situasi kerja. Pada dasarnya, karyawan mengharapkan kenyamanan di tempat kerja ketika melakukan pekerjaannya sehingga bisa bekerja dengan baik dan optimal. Ketika seorang individu atau karyawan puas atas pekerjaannya, mereka akan memaksimalkan dan mengoptimalkan kemampuannya untuk menyelesaikan tanggung jawab atas pekerjaan, maka dari itu kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Pandi Afandi (2018) Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Robbins et al. dalam Pitasari (2018: 2) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang muncul dari penilaian tenaga kerja. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan mereka, sedangkan orang dengan kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negative tentang pekerjaan mereka.

Handoko dalam Ahmadiansah (2018: 229) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah suatu keadaan emosional dimana mereka merasa senang atau tidak senang pada pekerjaan mereka sedangkan menurut Martoyo dalam Reza (2018: 228) menganggap bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan, titik pertemuan ada tidaknya hubungan antara nilai kompensasi karyawan dengan nilai dalam suatu perusahaan/organisasi yang diharapkan karyawan. Kompensasi karyawan dapat berupa financial/non-financial.

Luthan dalam Setiyanto (2018: 106) kepuasan kerja merupakan hasil persepsi tenaga kerja tentang bagaimana pekerjaan individu memberikan segala sesuatu yang dianggap penting dari hasil kerjanya.

Trianingsih dalam Yudha (2018: 27) Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dengan jumlah yang mereka harapkan dari jumlah yang seharusnya mereka terima.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung bagi karyawan terkait pekerjaan dalam bentuk perasaan positif atau negatif. Kepuasan kerja meliputi aspek – aspek seperti gaji, atau gaji yang diterima, peluang pengembangan karir, hubungan individu dengan individu yang lain, lokasi, jenis pekerjaan, struktur organisasi, tata kelola perusahaan. Sedangkan perasaan yang menyangkut diri antara lain umur, kondisi Kesehatan, kemampuan dan tingkat Pendidikan. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaannya dan dirinya menguntungkan dan sebaliknya jika tidak menguntungkan maka karyawan tidak akan merasa tidak puas.

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Pandi Afandi (2018) indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1. Pekerjaan
Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah
Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
4. Pengawas
Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja
Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa ber- interaksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Pandi Afandi (2018) berpendapat bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi lima faktor yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment)
Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (Discrepancies)
Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (Value attainment)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (Equity)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Budaya Organisasi (Organization Culture)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Priansa (2019: 306) berpendapat bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi tiga faktor yaitu:

a. Kepribadian

karyawan adalah suatu cara bagaimana karyawan berfikir, berperilaku, dan berkaitan dengan perasaan yang mereka punya. Kepribadian adalah penentu pertama bagaimana perasaan serta pikiran karyawan atas pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan. Kepribadian akan berpengaruh positif atau negatif suatu pikiran karyawan atas pekerjaan mereka, faktor ini juga menjadi aspek yang sulit untuk diubah dengan waktu yang singkat oleh manajer dan organisasi.

b. Nilai yang dimiliki Individu

Nilai berdampak pada kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan karyawan tentang kinerja dan bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerja. Misalnya karyawan yang memiliki nilai tinggi pada sifat pekerjaan mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak memiliki nilai ini.

c. Pengaruh Sosial dan Budaya

Sikap dan perilaku pribadi sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar termasuk orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari

suatu keluarga yang mempunyai tingkat kesejahteraan yang tinggi individu tersebut cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaan dengan penghasilan yang rendah yang tidak sesuai dengan standar individu tersebut. Kebudayaan yang ada di lingkungan yang menekankan kekayaan akan puas dengan pekerjaan yang menawarkan gaji yang tinggi.

d. Minat dan Keterampilan

Minat memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti Ketika karyawan bekerja di bidang pekerjaan yang sesuai dengan minatnya karyawan akan merasa puas dibandingkan dengan yang lainnya yaitu orang yang bekerja dalam bidang yang tidak sesuai dengan dengan minatnya. Kepuasan karyawan erat kaitannya dengan kesesuaian pekerjaan, minat, dan jurusan yang dipilih pada saat kuliah. Semakin tepat hal tersebut semakin tinggi kepuasan kerja, selain itu juga karyawan akan memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilannya di tempat kerja.

e. Usia dan Pengalaman Kerja

Pada awal karyawan bekerja, mereka cenderung akan puas dengan pekerjaannya, dikarenakan karyawan merasa tertantang di tempat kerja, dan mereka mempelajari suatu keterampilan yang baru. Namun, setelah beberapa tahun bekerja, karyawan biasanya mengalami penurunan kepuasan kerja hal ini dikarenakan mereka mengalami stagnansi, dan merasa tidak maju dan berkembang. Namun, setelah enam atau tujuh tahun bekerja, biasanya level kepuasan kerja akan meningkat lagi. Hal ini dikarenakan karyawan akan merasa sudah memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan. Usia memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja yang signifikan. Karyawan yang lebih tua pada umumnya lebih puas dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda usianya. Seorang karyawan yang berusia diatas 30 tahun memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dikarenakan

mereka sudah puas dengan kondisi keuangan dan keluarga yang dimilikinya.

f. Jenis Kelamin

Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja antara laki – laki dan perempuan. Biasanya laki – laki mempunyai nilai pekerjaan yang kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial, Wanita memperoleh lebih sedikit uang dan kesempatan untuk di promosikan dibandingkan dengan laki – laki sehingga hal ini membuat Wanita merasa kurang puas dengan pekerjaannya.

g. Intelegensi

Karyawan dengan IQ tinggi, lebih dari 120 pada skala Wechsler akan mengalami kebosanan atau depresi dan ketidak puasan dengan pekerjaan. Salah satu faktor yang berhubungan dengan kecerdasan adalah tingkat pendidikan.

h. Status dan Senioritas

Umumnya semakin tinggi posisi karyawan dalam organisasi semakin meningkat pula kepuasan perkerjaan mereka ini disebabkan karena karyawan dengan status yang lebih tinggi biasanya mereka lebih menikmati pekerjaan dan imbalan yang di dapatkan dibandingkan dengan karyawan dengan posisi yang lebih rendah.

2.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Smith et.al dalam Indrasari (2018: 45) menyatakan terdapat 5 dimensi kepuasan kerja yakni:

- a. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri Pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan belajar sesuai dengan minat serta kesempatan bertanggung jawab.
- b. Kesempatan untuk menerima gaji Kepuasan kerja karyawan akan terbentuk jika jumlah yang diterima oleh karyawan berdasarkan beban kerja dan adil dengan karyawan lain.

- c. Kesempatan promosi Promosi adalah bentuk penghargaan yang diperoleh karyawan di tempat kerja/organisasi kepuasan kerja karyawan tinggi jika mereka dipromosikan atas dasar: prestasi kerja yang dicapai karyawan.
- d. Kepuasan dengan pengawasan. Ini diwakili oleh atasan dalam fokus pada kinerja karyawan, seberapa baik pekerjaan mereka , menasehati dan membantu pegawai, serta komunikasi yang baik dalam pengawasannya.
- e. Kepuasan dengan rekan kerja Apabila dalam organisasi terdapat hubungan , kerukunan antar karyawan, kerja sama, saling membantu sehingga akan menguntungkan, sehingga menciptakan kepuasan karyawan.

2.3.5 Dampak Kepuasan Kerja

Jacobs dan Solomon dalam Priansa (2018: 294) ada dampak dari perilaku karyawan yang memiliki kepuasan dan tidak kepuasan kerja yang telah banyak di teliti. Berikut dijelaskan dampak dari kepuasan kerja.

1. Kinerja

Jacob dan Solomon dalam Priansa (2016: 294) menyatakan bahwa hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja akan lebih tinggi. Kinerja yang baik akan dihargai dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi ini karyawan yang mempunyai kinerja yang baik akan mendapatkan suatu penghargaan, dan penghargaan ini akan menyebabkan suatu kepuasan kerja.

2. Organizational Citizenship Behaviour

(OCB) Organizational citizenship behaviour (OCB) adalah perilaku karyawan dalam membantu rekan kerjanya dalam suatu organisasi. Berbesa dengan kinerja OCB ini merupakan perilaku karyawan di luar tuntutan

pekerjaan mereka. Perilaku ini merupakan suatu Tindakan yang sukarela karyawan untuk membantu karyawan yang lain dilam organisasi.

3. Perilaku Menghindar (Withdrawal Behaviour)

40 Kemangkiran dan absen (ketidakhadiran) merupakan suatu perilaku karyawan untuk melarikan diri dari suatu pekerjaan yang tidak memuaskan bagi mereka. Peneliti berpandangan absenteeism dan turnover adalah fenomena yang saling berhubungan atas dasar motivasi yang sama yaitu melarikan diri dari suatu pekerjaan yang tidak memuaskan untuk mereka.

4. Burnout Adalah suatu keadaan psikologis individu dalam bekerja, burnout merupakan suatu reaksi individu atas pekerjaan mereka. Teori burnout mengatakan Ketika karyawan dalam keadaan burnout mereka akan mengalami gejala seperti kelelahan, memiliki motivasi yang rendah, namun berbeda dengan depresi.

5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat bukti yang berkaitan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan Kesehatan fisik dan mental seorang karyawan.

6. Perilaku Kontraproduktif

Merupakan perilaku yang berlawanan dengan organization citizenship behaviour. Perilaku kontraproduktif terdiri dari Tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan yang disengaja baik tidak disengaja yang dapat merugikan organisasi. Perilaku ini bisa digambarkan meliputi penyerangan kepada rekan kerja yang lain dan kepada organisasi. Selain itu perilaku ini meliputi sabotase, dan pencurian di organisasi. Perilaku ini memiliki berbagai macam penyebab, tetapi sering dihubungkan dengan ketidakpuasan kerja karyawan dan frustrasi atas pekerjaan mereka.

7. Kepuasan Hidup

Kepuasan hidup ini berhubungan dengan perasaan individu karyawan atas keseluruhan kehidupan mereka. Hal ini dapat dinilai berdasarkan dimensi kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan misalnya keluarga.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Penelitian-penelitian terdahulu telah mengkaji masalah work life balance dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat.

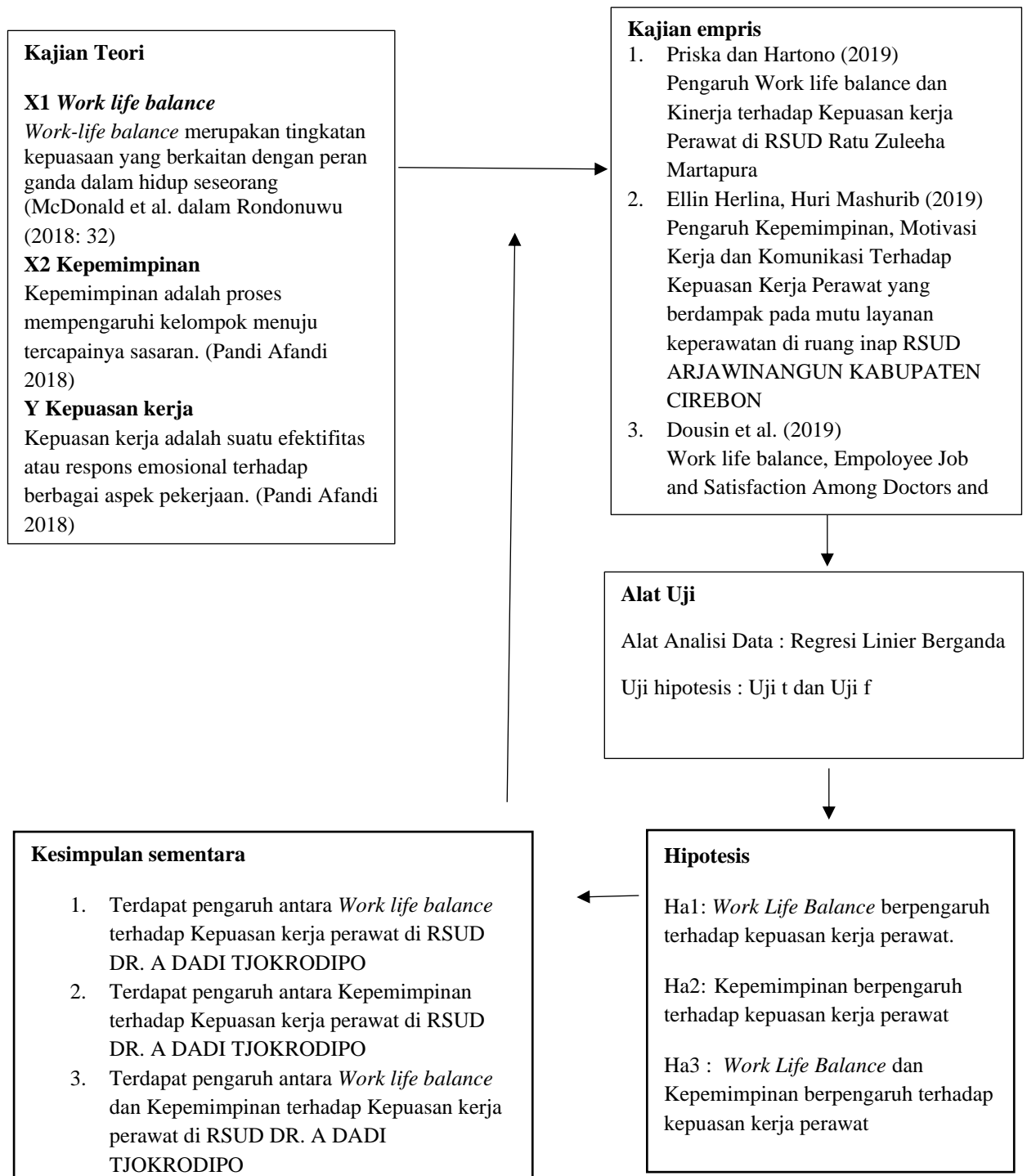
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian / Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Kontribusi
1.	Priska, Hartono, (2019)	Pengaruh Work Life Balance dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Ratu Zuleeha Martapura.	Work Life Balance Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perawat di RSUD Ratu Zuleeha Martapura.	Perbedaan tidak adanya variabel X2 Kepemimpinan	Kontribusi, yaitu RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo memperoleh sumbangan pemikiran tentang peran RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo dapat mempengaruhi Kepuasan kerja
2.	Faishal, Rayfa Arya Dwi (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja perawat pada RSUD Tanah Abang Jakarta.	Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perawat di RSUD Tanah Abang Jakarta.	Perbedaan tidak adanya variabel X1 Work life balance	Kontribusi, yaitu RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo memperoleh sumbangan pemikiran tentang peran RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo dapat mempengaruhi Kepuasan kerja
3.	Ellin Herlina, Huri Mashurib (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat yang berdampak pada mutu layanan keperawatan di ruang inap RSUD ARJAWINANGUN	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja di RSUD ARJAWINANGUN KABUPATEN CIREBON	Perbedaan tidak adanya variabel X1 Work Life Balance	Kontribusi, yaitu RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo memperoleh sumbangan pemikiran tentang peran RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo dapat mempengaruhi Kepuasan kerja

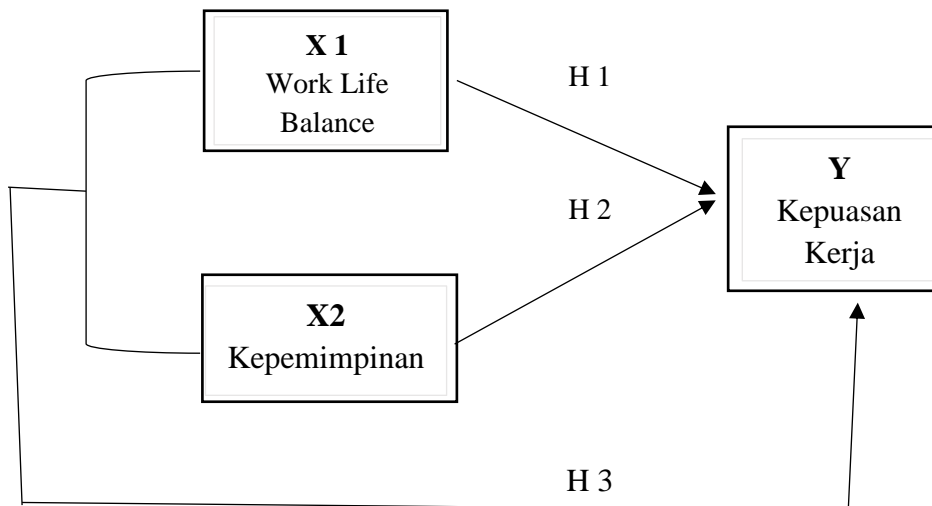
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian / Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Kontribusi
		KABUPATEN CIREBON			
4.	Dian Intan Tangkeallo, (2018)	Pengaruh Work Life Balance dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja perawat pada RSUD LAKIPADADA TANA TORAJA	Work life balance dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja di RSUD. LAKIPADADA TANA TORAJA	Perbedaan tidak adanya variabel X2 Kepemimpinan	Kontribusi, yaitu RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo memperoleh sumbangan pemikiran tentang peran RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo dapat mempengaruhi Kepuasan kerja
5.	(Dousin et al., 2019)	Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses In Malaysia	Work-life balance yaitu jam kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja serta, kepuasan memediasi hubungan antara jam kerja yang fleksibel dan pengawasan yang mendukung terhadap kinerja kerja.	Perbedaan tidak adanya variabel X2 Kepemimpinan	Kontribusi, yaitu RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo memperoleh sumbangan pemikiran tentang peran RSUD Dr. A Dadi Tjokrodipo dapat mempengaruhi Kepuasan kerja

2.5 Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh Work life balance Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, secara sistematis digambarkan seperti pada gambar berikut ini:



2.6 Kerangka Penelitian



2.7 Pengembangan Hipotesis

Sedangkan menurut Sugiyono (2018) menyatakan bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang di berikan baru didasar pada teori yang relevan, belum di dasarkan pada fakta–fakta empiris yang di peroleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric”.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa: Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan oleh penulis maka penulis menduga atau memakai hipotesis sebagai berikut:

2.7.1 Pengaruh *Work life balance* Terhadap Kepuasan kerja perawat

Suatu keadaan di mana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya. McDonald et al. dalam Rondonuwu (2018: 32) adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi. Penentuan hipotesis kali ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan Priska, Hartono (2019) yang menyatakan *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja perawat.

H 1 : *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja perawat

2.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja perawat

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu, Pandi Afandi (2018). Penentuan hipotesis kali ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan Ellin Herlina, Huri Mashurib (2019) yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja perawat.

H 2 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja perawat

2.7.3 Pengaruh *Work life balance* dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja perawat

Suatu keadaan di mana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya. McDonald et al. dalam Rondonuwu (2018: 32) adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi. Sedangkan Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau

sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu, Pandi Afandi (2018). Penentuan hipotesis kali ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan Faishal, Rayfa Arya Dwi (2022) yang menyatakan *Work life balance* dan Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja perawat

H 3 : *Work life balance* dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja perawat