

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2.1 *Work Life Balance*

Parkes dan Langford (2008:268) menyatakan bahwa *Work-life balance* adalah suatu kondisi di mana seseorang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab dalam kegiatan non pekerjaan. Peningkatan jam kerja, tekanan untuk mencapai target, dan perkembangan teknologi yang menyebabkan pekerjaan dapat diakses di luar jam kerja menyebabkan tantangan tersendiri bagi WLB. Banyak pegawai yang kesulitan memisahkan waktu kerja dari kehidupan pribadi, yang mengarah pada stres kerja dan menurunnya produktivitas.

Dalam teorinya, Parkes dan Langford dalam Nawano *et al* (2008:146) menganggap bahwa work dan life memiliki konflik yang dapat terjadi Ketika tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang bertentangan. Hal ini dapat menyebabkan stress, kelelahan, dan masalah kesehatan lainnya. Parkes dan Langford mengidentifikasi dua jenis konflik work-life, diantaranya:

a. *Time-based Conflict*

Time-based conflict terjadi Ketika tuntutan pekerjaan dan kehidupan seseorang bersaing untuk mendapatkan waktu yang sama. Sebagai contoh, seorang pekerja yang harus bekerja lembur mungkin tidak dapat menghabiskan waktu bersama keluarga atau untuk menyalurkan hobinya.

b. *Strain-based Conflict*

Strain-based Conflict terjadi ketika tuntutan pekerjaan dan kehidupan seseorang saling menguras energi. Misalnya, seorang supervisor atau manajer yang bekerja shift panjang mungkin tidak punya energi untuk melakukan pekerjaan rumah tangga.

Penelitian oleh Chen *et al* (2021) mengungkapkan bahwa WLB yang buruk berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik pegawai, menyebabkan penurunan motivasi kerja, dan pada akhirnya menurunkan kinerja pegawai. Sebaliknya, WLB yang baik terbukti meningkatkan kinerja, menurunkan absensi, serta meningkatkan kepuasan kerja. Di Indonesia, masalah WLB semakin menonjol

seiring dengan meningkatnya jam kerja rata-rata pekerja di berbagai industri, termasuk perbankan. Data dari Mercer (2019) menunjukkan bahwa hanya 35% perusahaan di Indonesia yang secara aktif menerapkan kebijakan WLB, yang menyebabkan tingginya tingkat stres kerja.

Indikator yang mempengaruhi WLB antara lain menurut Parkes dan Langford (2008:270) adalah sebagai berikut:

a. Support Based Facilitation

Hal ini terjadi ketika organisasi memberikan dukungan kepada karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan karyawan. Misalnya, sebuah perusahaan yang menawarkan program child care on-site dapat membantu karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga.

b. Control Based Facilitation

Keseimbangan keterlibatan erujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya

Hal ini Terjadi ketika karyawan memiliki kontrol atas jadwal kerja karyawan dan dapat memilih tempat kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Misalnya, seorang pekerja yang dapat bekerja dari rumah mungkin memiliki lebih banyak waktu untuk mengurus keluarga.

c. Reward Based Facilitation

Hal ini Terjadi ketika karyawan diberi penghargaan untuk peningkatan kinerja karyawan dan untuk berhasil menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Misalnya, sebuah perusahaan yang menawarkan bonus kepada karyawan yang memiliki kehadiran yang baik dan menyelesaikan pekerjaan karyawan tepat waktu dapat membantu karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan

Jenis indikator *Work-life balance* tersebut bersifat formatif. Hal ini karena ketiga aspek ini bersama-sama membentuk persepsi dan pengalaman karyawan terkait *Work-life balance*. Alasan utama memilih formatif untuk *Work-life balance* adalah karena masing-masing indikator secara bersama-sama membentuk atau

membangun konsep *Work-life balance* secara keseluruhan, alih-alih mencerminkan kondisi variabel tersebut secara terpisah.

2.2.2 Motivasi

Sari *et al* (2020) mengemukakan bahwa motivasi manusia didorong oleh usaha untuk memenuhi kebutuhan ini dalam urutan tertentu. Senada dengan Afandi dan Bahri (2020) yang mendefinisikan motivasi sebagai kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Pahira dan Rinaldy (2023) menambahkan bahwa individu termotivasi untuk bekerja dengan baik jika karyawan percaya bahwa usaha karyawan akan menghasilkan hasil yang diinginkan

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor yang membedakan antara faktor motivasi dan faktor higiene. Faktor motivasi adalah sesuatu yang dapat meningkatkan kinerja seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab (Basril, 2022). Sebaliknya, faktor higiene, seperti gaji dan kondisi kerja, jika tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan kepuasan jika sudah terpenuhi. Dengan demikian, manajer perlu memperhatikan kedua jenis faktor ini untuk menciptakan Motivasi yang produktif

Lebih lanjut, faktor motivator bersifat intrinsik dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik karena memberikan rasa pencapaian dan penghargaan pribadi, sedangkan faktor higiene bersifat ekstrinsik dan lebih berfungsi untuk mempertahankan kepuasan minimal agar karyawan tidak merasa tidak nyaman dalam bekerja (Basril, 2022:34)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Indikator yang dapat memengaruhi motivasi menurut Basril (2022:35) adalah sebagai berikut:

a. Prestasi (*Achievement*)

Indikator ini merujuk pada tingkat keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab karyawan. Karyawan

yang merasa berhasil dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk terus berprestasi. Keberhasilan ini dapat diukur melalui pencapaian target, penyelesaian proyek, atau umpan balik positif dari atasan.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan atas prestasi kerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan motivasi. Ini mencakup penghargaan verbal, penghargaan formal, atau pengakuan di depan rekan kerja. Oleh karena itu, karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik karyawan.

c. Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri juga merupakan indikator penting. Pekerjaan yang menantang dan memberikan kesempatan untuk berkembang akan meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika karyawan menemukan makna dan kepuasan dalam pekerjaan yang karyawan lakukan.

d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Indikator ini mencakup sejauh mana karyawan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan karyawan. Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi untuk mencapai hasil yang baik. Karyawan yang memiliki tanggung jawab lebih besar biasanya merasa lebih termotivasi untuk memenuhi harapan organisasi.

e. Kesempatan untuk Berkembang (*Advancement*)

Peluang untuk mendapatkan promosi atau pengembangan karir juga berfungsi sebagai indikator motivasi. Karyawan yang melihat adanya jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk belajar serta berkembang cenderung lebih termotivasi dalam pekerjaan karyawan.

2.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional positif yang tercermin dalam rasa cinta terhadap pekerjaan. Sikap ini ditunjukkan melalui moral kerja yang baik, kedisiplinan, serta pencapaian kinerja. Kepuasan kerja juga bisa diartikan sebagai kondisi emosional karyawan, di mana terjadi keselarasan antara nilai balas jasa

yang diberikan perusahaan dengan ekspektasi balas jasa dari karyawan, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial (Marnis & Priyono, 2019:229).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau respon emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Robbins & Judge (2020:86) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaan karyawan, yang mencerminkan seberapa jauh harapan individu terhadap pekerjaannya terpenuhi. Kepuasan kerja juga mencakup dimensi afektif yang berkaitan dengan rasa puas atau tidak puas yang dialami karyawan berdasarkan kondisi kerja yang dihadapi setiap hari. Locke (2019:1300) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja dianggap penting karena memiliki hubungan langsung dengan kinerja, absensi, turnover, dan loyalitas karyawan.

Selain itu, kepuasan kerja sering kali dianggap sebagai faktor yang signifikan dalam menentukan tingkat pergantian karyawan. Namun demikian, persepsi karyawan terhadap ketidakadilan dalam organisasi justru merupakan prediktor yang lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi, hal ini dapat memicu tekanan emosional. Persepsi ketidakadilan menciptakan ketidaknyamanan yang dapat menurunkan motivasi karyawan untuk bekerja secara optimal, dan pada akhirnya mendorong keinginan untuk meninggalkan organisasi (Marnis & Priyono, 2019:229). Menurut Marnis dan Priyono (2019:229), kepuasan kerja dapat diukur melalui berbagai aspek yang mempengaruhi kepuasan karyawan di tempat kerja. Beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi:

a. Balas Jasa yang Adil

Balas jasa yang adil merujuk pada pemberian kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, yang seimbang dengan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Ini mencakup gaji, bonus, tunjangan, atau penghargaan lainnya yang sesuai dengan tanggung jawab dan hasil kerja karyawan. Ketidakadilan dalam balas jasa dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

b. Penempatan Sesuai Keahlian

Penempatan yang sesuai keahlian berarti karyawan ditempatkan pada posisi atau tugas yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang karyawan miliki. Penempatan yang tepat akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karena karyawan dapat menjalankan tugas dengan kompetensi yang optimal.

c. Berat Ringannya Pekerjaan

Berat atau ringannya pekerjaan mengacu pada tingkat kesulitan, tanggung jawab, dan beban kerja yang harus ditangani oleh karyawan. Pekerjaan yang terlalu berat atau terlalu ringan dapat berdampak negatif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan. Idealnya, beban kerja seharusnya disesuaikan dengan kemampuan dan kapasitas karyawan untuk memastikan keseimbangan antara tantangan dan kenyamanan.

d. Suasana dan Lingkungan Pekerjaan

Suasana dan lingkungan pekerjaan mencakup kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja, seperti kebersihan, kenyamanan, hubungan antar rekan kerja, serta budaya organisasi. Motivasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas, sementara lingkungan yang tidak kondusif dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja.

e. Sikap Pemimpin

Sikap pemimpin mencakup bagaimana seorang atasan berinteraksi dengan bawahannya, termasuk dalam memberikan arahan, dukungan, dan penghargaan. Pemimpin yang bijaksana, adil, dan mendukung akan menciptakan iklim kerja yang baik dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sebaliknya, sikap otoriter atau tidak adil dari pemimpin dapat menurunkan moral dan motivasi karyawan.

f. Peralatan yang Menunjang Pekerjaan

Peralatan yang menunjang pekerjaan meliputi semua alat, teknologi, atau sumber daya yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugasnya. Alat yang tepat dan berkualitas baik akan mempermudah pekerjaan, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi kesalahan. Sebaliknya, peralatan

yang kurang memadai atau usang dapat menghambat produktivitas dan menyebabkan frustrasi di kalangan karyawan.

Indikator variabel kepuasan kerja menggunakan indikator reflektif. Hal tersebut dipilih karena dalam model reflektif, setiap indikator mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang lebih luas. Indikator-indikator ini saling berhubungan dan berkontribusi pada persepsi keseluruhan tentang kepuasan kerja. Ketika satu indikator meningkat, biasanya akan berdampak positif pada indikator lainnya, yang pada gilirannya mencerminkan peningkatan kepuasan kerja.

2.2.4 Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil dari upaya yang dilakukan oleh individu dalam mencapai target atau tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2020:14), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan individu, motivasi, Motivasi, dan keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*).

Didukung juga oleh pendapat Robbins dan Judge (2020:73) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Dalam lingkungan organisasi, kinerja sering kali diukur berdasarkan kemampuan individu untuk memenuhi standar dan target yang ditetapkan oleh manajemen. Kinerja tidak hanya mengacu pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dilakukan oleh karyawan selama pelaksanaan pekerjaan.

Lebih lanjut, Yugiantoro *et al* (2023:212) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian seseorang berdasarkan standar yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu, yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, serta tindakannya. Sementara itu, (Sembiring *et al.*, 2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan mencapai visi organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan prinsip moral dan etika.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari upaya yang dilakukan individu dalam mencapai target dan tujuan organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Kinerja mencakup baik aspek kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang diselesaikan, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, motivasi, Motivasi, dan keseimbangan kehidupan kerja (*Work-life balance*). Berikut adalah indikator kinerja menurut Mangkunegara (2020:14):

a. Kualitas

Kualitas pekerjaan adalah ukuran seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja yang baik mencakup kemampuan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang memenuhi atau melampaui standar organisasi tanpa adanya kesalahan atau kekurangan yang signifikan.

b. Kuantitas

Produktivitas atau kuantitas pekerjaan merujuk pada jumlah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Produktivitas tinggi menunjukkan efisiensi karyawan dalam memanfaatkan waktu dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas-tugas karyawan. Mangkunegara (2020) menekankan bahwa karyawan dengan kinerja yang baik tidak hanya bekerja dengan cepat, tetapi juga memastikan hasil kerjanya produktif dan efektif.

c. Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, inovatif, atau solusi yang berbeda dari pendekatan konvensional dalam menyelesaikan masalah. Kreativitas mencerminkan kemampuan individu untuk berpikir di luar batasan yang ada, menemukan cara-cara baru dalam melakukan tugas, serta mengembangkan produk atau layanan yang unik. Dalam konteks pekerjaan, kreativitas sangat penting untuk membantu organisasi berkembang dan beradaptasi dengan perubahan, karena ide-ide kreatif bisa memberikan keunggulan kompetitif dan mendorong inovasi.

d. Loyalitas

Loyalitas adalah komitmen dan kesetiaan seorang individu terhadap organisasi, perusahaan, atau pekerjaan yang dijalani. Karyawan yang loyal menunjukkan dedikasi yang tinggi, terus mendukung tujuan perusahaan, serta berusaha memberikan kontribusi terbaiknya, bahkan dalam situasi yang menantang. Loyalitas juga mencakup kepercayaan terhadap visi dan misi organisasi, serta kemauan untuk tetap bertahan dan berkembang bersama perusahaan dalam jangka panjang. Loyalitas merupakan aset penting bagi organisasi karena karyawan yang setia cenderung lebih produktif dan memiliki tingkat pergantian yang rendah.

Indikator kinerja yang digunakan adalah indikator formatif. Indikator formatif dipilih karena setiap indikator berfungsi sebagai komponen yang berkontribusi pada kinerja secara keseluruhan. Indikator-indikator ini saling terkait dan berkontribusi pada pembentukan persepsi kinerja. Misalnya, tingkat kreativitas dapat memengaruhi kualitas pekerjaan, dan loyalitas dapat berkontribusi pada kuantitas yang dihasilkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat hasil ringkasan penelitian terdahulu yang menjadi referensi dan acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
1	Liyas (2020)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia	Motivasi, Kinerja Karyawan	Persamaan: Kedua penelitian ini memiliki fokus utama yang sama yaitu Motivasi sebagai faktor penting yang berkontribusi terhadap Kinerja Karyawan. Dalam konteks perbankan, Motivasi yang baik diyakini dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Perbedaan: Penelitian Liyas tidak mempertimbangkan dimensi <i>Work-life balance</i> dan Kepuasan Kerja. Sementara penelitian ini menambahkan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
				Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, sehingga dapat menggambarkan hubungan yang lebih kompleks antara Motivasi dan Kinerja Karyawan dengan mempertimbangkan aspek keseimbangan kehidupan kerja, yang semakin relevan di era modern ini.
2	(Bidara <i>et al</i> (2021)	Pengaruh Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Unit Siau	Motivasi, Motivasi, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Keduanya mengkaji pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan fokus pada sektor perbankan. Hal ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendukung kinerja optimal karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Bidara menambahkan variabel Motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja, sedangkan penelitian ini berfokus pada interaksi antara Motivasi, <i>Work-life balance</i>, dan Kepuasan Kerja. Dengan menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini mencoba untuk menggali lebih dalam bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kepuasan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja.</p>
3	Ramadhan (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Keduanya mengidentifikasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, yang merupakan hubungan penting dalam penelitian SDM di sektor perbankan. Keduanya menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berkontribusi positif terhadap produktivitas.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Ramadhan hanya meneliti hubungan langsung antara</p>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
				Kepuasan Kerja dan Kinerja, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain. Penelitian ini lebih komprehensif karena menyertakan <i>Work-life balance</i> dan Motivasi sebagai variabel independen, serta menjadikan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening yang menciptakan hubungan lebih mendalam antara kondisi kerja dan kinerja pegawai.
4	Martindo <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank Nagari Pusat Kota Padang	Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Keduanya mempelajari pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, yang menjadi tema sentral dalam banyak penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia. Keduanya menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas cenderung lebih produktif.</p> <p>Perbedaan: Penelitian ini menambahkan Disiplin Kerja sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini mengintegrasikan <i>Work-life balance</i> dan Motivasi, memberikan pendekatan yang lebih holistik untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan fokus pada lingkungan dan keseimbangan kerja, penelitian ini berusaha untuk memberikan gambaran yang lebih luas tentang pengaruh situasi kerja terhadap kinerja.</p>
5	Makarim dan Jaidi (2019)	Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Bank BRI Sleman	Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Kedua penelitian mengidentifikasi Kepuasan Kerja sebagai variabel yang berkontribusi terhadap Kinerja Karyawan, menegaskan pentingnya kepuasan dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif.</p>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
				<p>Perbedaan: Penelitian Makarim menekankan pada Komitmen Kerja sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja, sedangkan penelitian ini lebih fokus pada aspek <i>Work-life balance</i> dan Motivasi. Penelitian ini berupaya menunjukkan bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dapat berfungsi sebagai mediator yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dan pada akhirnya berkontribusi pada kinerja pegawai, menciptakan perspektif baru dalam memahami dinamika kinerja karyawan.</p>
6	Indirasari dan Mardiana (2022)	Pengaruh <i>Work-life balance</i> dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai di Bank Mandiri	<i>Work-life balance</i> , Employee Engagement, Kinerja	<p>Persamaan: Keduanya meneliti <i>Work-life balance</i> sebagai faktor penting yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi adalah aspek kunci dalam meningkatkan produktivitas.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Indirasari menambahkan Employee Engagement sebagai variabel independen lain yang dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian ini, di sisi lain, menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, menunjukkan bagaimana kepuasan dalam pekerjaan dapat terpengaruh oleh keseimbangan kerja dan kehidupan, yang akan berdampak pada kinerja pegawai.</p>
7	Ardiansyah dan Surjanti (2020)	Pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	<i>Work-life balance</i> , Komitmen Organisasi, Kinerja	<p>Persamaan: Kedua penelitian membahas pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan, mencerminkan bahwa keseimbangan yang baik dapat meningkatkan hasil kerja.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Ardiansyah memasukkan</p>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
				Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening, sedangkan penelitian ini menjadikan Kepuasan Kerja sebagai mediator yang lebih relevan. Dengan demikian, penelitian ini menggali lebih dalam mengenai bagaimana kepuasan pegawai yang diperoleh dari keseimbangan kerja dapat berfungsi sebagai penggerak kinerja, berbeda dengan pendekatan yang lebih berfokus pada komitmen.
8	Anggraini (2024)	Pengaruh <i>Work-life balance</i> dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank di Bengkalis	<i>Work-life balance</i> , Kompensasi, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Keduanya meneliti pengaruh <i>Work-life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan dalam konteks perbankan, menunjukkan pentingnya aspek ini dalam mempengaruhi produktivitas.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Anggraini menambahkan Kompensasi sebagai variabel independen lain yang dapat mempengaruhi kinerja, sementara penelitian ini mengkaji Motivasi dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini berfokus pada dimensi kualitas Motivasi dan keseimbangan kehidupan yang tidak hanya mempengaruhi kepuasan tetapi juga kinerja pegawai.</p>
9	Kembuan <i>et al</i> (2021)	Pengaruh Work Life Balance dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Cabang Utama di Manado	Work Life Balance, Motivasi, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Keduanya meneliti pengaruh <i>Work-life balance</i> dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di sektor perbankan. Ini menunjukkan bahwa kedua faktor ini memiliki relevansi yang tinggi dalam mempengaruhi produktivitas karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Kembuan tidak menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, sedangkan penelitian ini menjadikan</p>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
				Kepuasan Kerja sebagai mediator. Hal ini memungkinkan penelitian ini untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana keseimbangan kehidupan kerja dan Motivasi dapat meningkatkan kepuasan, dan selanjutnya, kinerja pegawai.
10	Nadia dan Ginting (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behaviour, dan Pelatihan terhadap Kinerja Frontliner PT Bank XXX Medan	Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Pelatihan, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Keduanya melibatkan Kepuasan Kerja sebagai variabel yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, menegaskan pentingnya kepuasan dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Nadia juga memasukkan OCB dan Pelatihan sebagai variabel, sementara penelitian ini berfokus pada <i>Work-life balance</i> dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja sebagai intervening. Dengan cara ini, penelitian ini dapat memberikan pandangan baru mengenai bagaimana keseimbangan dan Motivasi berperan dalam mendukung kepuasan kerja yang berujung pada kinerja karyawan.</p>
11	Kurniasari dan Bahjahtullah (2022)	Pengaruh Work Life Balance, Stres Kerja dan Etika Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Btn Syariah Kc Solo)	Work life balance, stress kerja, etika, kinerja, kepuasan kerja.	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan <i>Work-life balance</i> dan Kepuasan Kerja dalam penelitian, menegaskan hubungan signifikan antara keseimbangan kerja dan kepuasan pegawai.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Kurniasari menambahkan Stres Kerja dan Etika Kerja Islam sebagai variabel independen yang mungkin berpengaruh, sedangkan penelitian ini berfokus pada Motivasi tanpa memasukkan stres atau etika sebagai faktor. Ini menunjukkan bahwa penelitian ini berusaha</p>

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
				untuk mengeksplorasi lebih dalam aspek Motivasi yang dapat mempengaruhi keseimbangan kerja dan kepuasan, sehingga berdampak pada kinerja pegawai.
12	Rumengan <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank SulutGO Cabang Pembantu Bahu	Motivasi, Semangat Kerja, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Keduanya mengkaji pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, menegaskan bahwa lingkungan yang baik sangat mempengaruhi produktivitas karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Rumengan menambahkan Semangat Kerja sebagai variabel independen lain yang dapat mempengaruhi kinerja, sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada <i>Work-life balance</i> dan menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, menunjukkan interaksi kompleks antara Motivasi, keseimbangan, dan kepuasan.</p>
13	(Sondakh <i>et al</i> (2023)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sinarmas Tbk Cabang Utama Manado	Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	<p>Persamaan: Kedua penelitian mengkaji pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan relevansi faktor ini dalam mempengaruhi produktivitas.</p> <p>Perbedaan: Sondakh menambahkan Disiplin Kerja sebagai variabel lain yang mempengaruhi kinerja, sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada <i>Work-life balance</i> dan Kepuasan Kerja. Dengan cara ini, penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana keseimbangan kerja dapat menciptakan kepuasan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan.</p>
14	Gultom <i>et al</i> (2021)	Pengaruh Motivasi Terhadap	Motivasi, Kinerja Karyawan	Persamaan: Sama-sama meneliti pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Persamaan dan Perbedaan
		Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kampung Pajak		<p>sektor perbankan, menunjukkan bahwa lingkungan yang baik adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas.</p> <p>Perbedaan: Gultom tidak meneliti aspek <i>Work-life balance</i> atau Kepuasan Kerja, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional serta Motivasi dapat berkontribusi pada kinerja pegawai.</p>
15	Arifudin dan Rusmana (2020)	Pengaruh Motivasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Syariah Kabupaten Subang	Motivasi, Karakteristik Individu, Kinerja Pegawai	<p>Persamaan: Sama-sama meneliti pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan pentingnya faktor ini dalam konteks kinerja.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Arifudin menambahkan Karakteristik Individu sebagai variabel independen yang mungkin berpengaruh, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Work-life balance</i> dan Kepuasan Kerja sebagai variabel kunci. Dengan cara ini, penelitian ini berupaya untuk menunjukkan bagaimana keseimbangan kerja dan kepuasan dapat berinteraksi dengan faktor individu untuk mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.</p>

Penelitian ini memiliki landasan kuat yang didukung oleh berbagai penelitian terdahulu, baik yang meneliti *Work Life Balance*, Motivasi, Kepuasan Kerja, maupun Kinerja Pegawai. Dalam dunia kerja modern, *Work Life Balance* telah menjadi salah satu topik yang mendapat perhatian besar karena kebutuhan karyawan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Indirasari dan

Mardiana (2022), menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Kembuan *et al* Ogi (2021) juga menunjukkan bahwa *Work Life Balance* dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel, *Work Life Balance* dan Motivasi, sangat relevan untuk diteliti di berbagai sektor, termasuk perbankan. Dalam konteks PT. Bank Tabungan Negara, perhatian terhadap *Work Life Balance* dan Motivasi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan motivasi karyawan. Dengan menganalisis hubungan antara kedua variabel ini dan Kinerja Pegawai, penelitian ini berusaha mengungkap bagaimana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta Motivasi yang kondusif dapat meningkatkan *output* karyawan.

Kemudian, Kepuasan Kerja sering kali dianggap sebagai faktor penting dalam menjembatani hubungan antara kondisi kerja dan hasil kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan (2016) mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat memengaruhi performa karyawan secara positif. Karyawan yang merasa puas cenderung bekerja lebih produktif, memiliki tingkat motivasi yang tinggi, dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan.

Dalam penelitian ini, Kepuasan Kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara *Work Life Balance* dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini memberikan dimensi tambahan dalam penelitian, karena tidak hanya melihat efek langsung, tetapi juga memahami bagaimana faktor-faktor tersebut bekerja melalui kepuasan karyawan untuk memengaruhi kinerja karyawan.

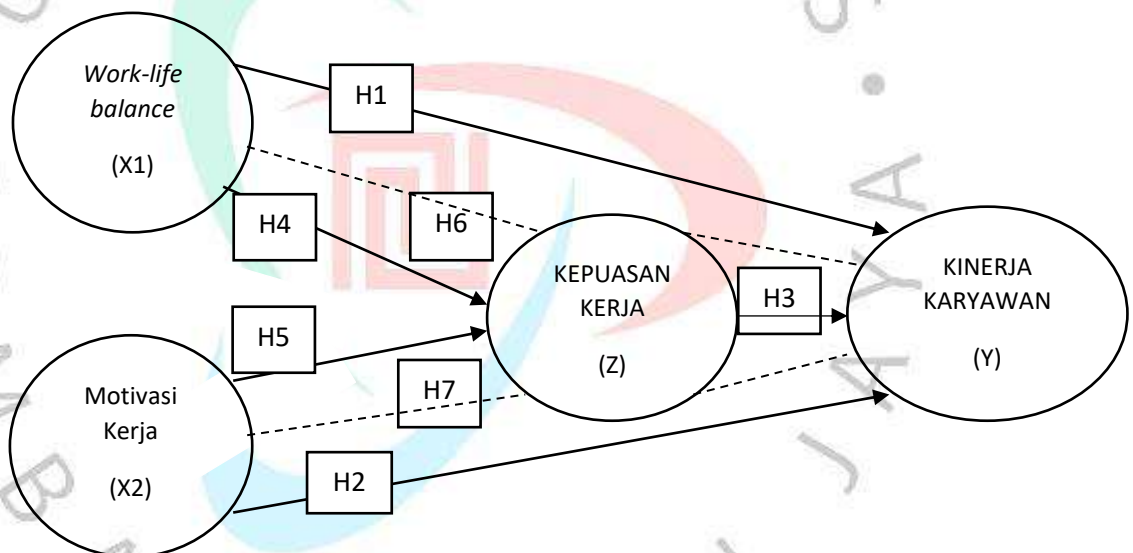
Penelitian terdahulu banyak dilakukan dalam konteks perbankan, yang relevan dengan studi kasus PT. Bank Tabungan Negara. Misalnya, penelitian oleh Liyas (2020) yang meneliti pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Danamon Indonesia, menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa Motivasi yang baik

dari fasilitas fisik hingga suasana kerja yang nyaman—dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Dalam konteks perbankan yang kompetitif, di mana karyawan sering kali menghadapi tekanan tinggi, memiliki Motivasi yang mendukung sangat penting untuk menjaga kinerja. PT. Bank Tabungan Negara Tangerang Selatan sebagai objek penelitian menawarkan relevansi yang kuat dengan penelitian sebelumnya, dan dapat memberikan wawasan spesifik mengenai dampak Motivasi di industri perbankan Indonesia.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka variabel yang terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan melalui suatu kerangka pemikiran seperti gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian terbaru menekankan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Omar (2019), ditemukan bahwa *Work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan pekerja di sektor jasa. Karyawan menemukan bahwa ketika karyawan

merasa diberi kesempatan untuk menyeimbangkan kewajiban pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, tingkat stres karyawan menurun, dan kepuasan terhadap pekerjaan meningkat.

Demikian pula, studi oleh Prasetyo dan Dewi (2021) meneliti hubungan antara *Work-life balance* dan kepuasan kerja di sektor perbankan. Karyawan menemukan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan dukungan dari perusahaan dalam hal *Work-life balance* secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menguatkan temuan sebelumnya bahwa karyawan yang merasa dapat mengatur waktu karyawan dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih puas dengan pekerjaan karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H1: *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Putra dan Yulianthini (2020) mengkaji pengaruh Motivasi Kerjaterhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PB Suwela Amerta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis jalur, melibatkan 40 responden. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa Motivasi Kerjaberkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Kemudian ada juga penelitian Arianto dan septiani (2021) yang mengkaji pengaruh Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Semen Tonasa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Oleh karenanya, motivasi kerja yang tinggi dapat berpengaruh terhadap produktivitas pekerja dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin dan Rizki (2019) Syahrudin dan Rizki (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. Karyawan mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa dihargai, baik dari segi imbalan, hubungan dengan atasan, maupun Motivasi yang mendukung, lebih cenderung untuk bekerja dengan lebih giat dan efisien. Hal ini juga berkontribusi terhadap pencapaian target perusahaan.

Studi lain yang dilakukan oleh Wijaya dan Putra (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi, yang berdampak pada kinerja jangka panjang. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan sebagai motivator intrinsik yang meningkatkan rasa tanggung jawab dan kualitas hasil kerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.6.4 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Permana dan Utami (2019) menyoroti bahwa karyawan yang mampu menjaga *Work-life balance* cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Karyawan menemukan bahwa ketika karyawan tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi karyawan, karyawan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif dan efisien. Dalam studi ini, *Work-life balance* terbukti membantu karyawan dalam mengelola stres, yang berdampak positif pada peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan karyawan.

Dalam penelitian lainnya, Asari (2022) menyatakan bahwa *Work-life balance* yang baik mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan mental yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan

kinerja karyawan di tempat kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang mendukung *Work-life balance* melalui kebijakan fleksibilitas kerja cenderung memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H4: *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.6.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Penelitian Goni *et al* (2021) menunjukkan bahwa Motivasi Kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. Hasil penelitian menggunakan analisis regresi linier menunjukkan bahwa Motivasi Kerjamemiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kemudian, penelitian Arianto dan Septiani (2021) mengkaji hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai, hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja mendapatkan hasil yang signifikan. Penelitian Nurhalizah dan Oktiani (2024) juga menemukan bahwa hubungan antara Motivasi Kerja dan kinerja pegawai memiliki pengaruh yang sangat signifikan di semua sektor industri.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka peneliti mengajukan hipotesis.

H5: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.6.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai dengan Ukuran Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Penelitian yang dilakukan oleh Siregar dan Dewi (2019) menunjukkan bahwa *Work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan, sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam studi ini, kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung bekerja dengan lebih

efektif. Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik juga lebih mampu mengatasi tekanan kerja dan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Selanjutnya, dalam penelitian oleh Putri dan Yuliani (2020), ditemukan bahwa *Work-life balance* memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan fleksibilitas waktu kerja dan dukungan perusahaan dalam menjaga keseimbangan hidup karyawan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepuasan ini memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H6: *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan ukuran kepuasan kerja sebagai variabel intervening

2.6.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Ukuran Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Penelitian Putra dan Yulianthini (2020) menunjukkan bahwa Motivasi Kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening. Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki dampak signifikan pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan koefisien regresi yang menunjukkan pengaruh yang kuat. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniasar dan Bahjahtullah (2022). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara motivasi dan kinerja, pengaruhnya juga signifikan ketika kepuasan kerja diikutsertakan sebagai *variabel intervening*.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka peneliti mengajukan hipotesis:

H7: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan ukuran kepuasan kerja sebagai variabel intervening