

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teori

Salah satu penelitian yang relevan untuk menguji pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial adalah teori *Job Demands-Resources* (JD-R). Penelitian ini berlandaskan pada teori dasar *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Dalam konteks pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, teori JD-R mengemukakan bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi *job demands* dan *job resources*, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. *Work-life balance* dan kepuasan kerja dapat dianggap sebagai faktor yang dapat membantu mengurangi tuntutan pekerjaan dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, dengan meningkatkan *work-life balance* dan kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut teori JD-R ini, kinerja karyawan dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). *Job demands* adalah faktor-faktor dalam pekerjaan seperti dapat mencakup tuntutan tugas yang berlebihan, tekanan kerja yang tinggi, tuntutan waktu yang ketat, dan ketidakpastian pekerjaan yang memerlukan energy, waktu, dan kemampuan mental dari karyawan sehingga dapat menimbulkan stress dan kelelahan, menurunkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan *job resources* adalah faktor-faktor dalam pekerjaan yang membantu karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pekerjaan dan memberdayakan mereka dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, dapat mencakup dukungan sosial dari rekan kerja dan manajer, otonomi kerja dan peluang untuk pengembangan karir, dan kompensasi yang layak sehingga dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Teori JD-R ini dipilih oleh peneliti karena asumsi serta isi teori sesuai dengan apa yang akan dibahas pada penelitian ini. Peneliti akan membahas mengenai *work-life balance* dan kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja

karyawan. Pada teori JD-R dijelaskan bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi *job demands* dan *job resources*, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya, teori JD-R telah digunakan untuk menjelaskan pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Taneja, Gupta, dan Bhardwaj (2019) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Syakir, Arafah, dan Fauzi (2020) yang menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

#### **A. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan, karena kinerja yang baik dari karyawan akan berdampak positif pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan. Amstrong & Taylor (2021) mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam waktu periode tertentu yang mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi dari tugas-tugas yang diberikan. Kinerja karyawan juga mencakup kemampuan untuk menghasilkan nilai tambah dan berkontribusi pada tujuan perusahaan. Hal yang serupa disampaikan oleh Dessler (2022) dimana kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan kerja secara efektif dan efisien. Tujuan kerja ini mencakup target kuantitatif maupun kualitatif yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat diukur berdasarkan tingkat partisipasi, kreativitas, dan inovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Tett dan Christiansen (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui tiga dimensi, yaitu kinerja yang terlihat (*observable performance*), kinerja yang tidak terlihat (*unobservable performance*), dan kinerja yang diukur dengan cara subjektif (*subjective performance*). Kinerja karyawan adalah ukuran pencapaian hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan

dipengaruhi oleh banyak faktor seperti motivasi, kemampuan, lingkungan kerja, dan pengaruh sosial. (Robbins, 2019). DeNisi dan Murphy (2022) juga mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan seseorang untuk memenuhi tujuan dan standar yang ditentukan perusahaan, baik dalam hal kuantitas dan kualitas, dan juga kemampuan seseorang untuk memenuhi ekspektasi dari berbagai pihak yang terkait dengan pekerjaannya.

Dari definisi kinerja berdasarkan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan, karena kinerja yang baik dari karyawan akan berdampak positif pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan juga mencakup kemampuan untuk menghasilkan nilai tambah dan berkontribusi pada tujuan perusahaan, serta dapat diukur berdasarkan tingkat efektivitas, efisiensi, partisipasi, kreativitas, dan inovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja secara teratur untuk mengetahui sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan *feedback* dan pengembangan karyawan, serta untuk menentukan penghargaan atau pengakuan yang layak diberikan kepada karyawan yang berhasil dalam mencapai kinerja yang baik. Dalam hal ini, perusahaan juga perlu memberikan penghargaan dan insentif yang tepat agar karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

## **B. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Phillips (2019) yang merupakan seorang ahli pengukuran kinerja bisnis dan manajemen, dan salah satu kontribusinya dalam bidang ini adalah dengan mengembangkan model Indikator Kinerja Karyawan (*Employee Performance Indicators*). Model ini mencakup enam kategori indikator kinerja karyawan yang penting yaitu :

### 1) Kualitas hasil kerja

Indikator ini mengukur seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan karyawan termasuk tingkat kesalahan, tingkat ketepatan, dan kecepatan dalam penyelesaian pekerjaan.

- 2) Efisiensi kerja  
Indikator ini mengukur seberapa efisien karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas termasuk produktivitas, tingkat penggunaan waktu, dan tingkat penghematan biaya.
- 3) Inovasi  
Indikator ini mengukur seberapa kreatif dan inovatif karyawan dalam menghasilkan ide baru dan mengembangkan solusi baru untuk masalah yang dihadapi perusahaan.
- 4) Kepatuhan  
Seberapa baik karyawan mengikuti prosedur dan kebijakan perusahaan serta mematuhi aturan dan regulasi yang berlaku.
- 5) Orientasi pelanggan  
Indikator yang mengukur seberapa baik seorang karyawan melayani pelanggan dan memberikan pengalaman positif kepada pelanggan.
- 6) Kolaborasi  
Indikator yang mengukur seberapa baik karyawan bekerja sama dengan rekan kerja dan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja tim atau departemen.

### 2.1.2 *Work-Life Balance*

#### A. **Pengertian *Work-Life Balance***

Morehead & Griffin dalam Luthfiyani (2019) mengatakan *work-life balance* adalah suatu kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menyeimbangkan kewajiban di dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. *Work-life balance* adalah suatu kondisi dimana individu dapat mengatur dan memperoleh keseimbangan antara tuntutan dan kebutuhan di antara kehidupan pribadi dan profesional mereka. Menurut Clark (2019), *work-life balance* adalah suatu kondisi dimana individu dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara efektif, sehingga menciptakan kesempatan untuk menjalani kehidupan yang bermakna dan memuaskan.

*Work-life balance* merupakan upaya untuk memperoleh keseimbangan yang tepat antara kebutuhan produktivitas di tempat kerja dan kebutuhan untuk

mempertahankan kesehatan fisik dan mental, dan membangun hubungan interpersonal yang sehat dengan keluarga dan teman-teman (Kalliath & Brough, 2023). Menurut Kossek & Lautsch (2020), *work-life balance* adalah keselarasan antara kebutuhan dan kewajiban pekerjaan dan kebutuhan dan kewajiban pribadi, serta kemampuan individu untuk mengatasi tekanan dari dua sumber tersebut secara efektif. Seseorang yang telah mencapai *work-life balance* dapat menjalankan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, serta kebutuhan pribadi secara selaras, sehingga apa yang dilakukan dalam pekerjaan tidak mempengaruhi aspek di luar pekerjaan, begitu pun sebaliknya (Sismawati & Lataruva, 2020).

*Work-life balance* mengacu pada keseimbangan yang tepat antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang memungkinkan individu untuk mencapai kebahagiaan dalam kedua area tersebut (Greenhaus & Allen, 2019). Menurut Barnett & Hyde (2019) *work-life balance* adalah proses dimana individu memprioritaskan dan mengatur waktu mereka antara tugas-tugas pekerjaan dan kegiatan pribadi mereka untuk mencapai kesuksesan dalam kedua area tersebut. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah suatu upaya untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang memungkinkan individu untuk mencapai kebahagiaan dan kesuksesan di kedua area tersebut. *Work-life balance* melibatkan kemampuan individu dalam mengatur waktu dan memprioritaskan tugas-tugas pekerjaan serta kegiatan pribadi mereka, serta mengatasi tekanan yang muncul dari kedua sumber tersebut secara efektif. *Work-life balance* juga merupakan upaya untuk mempertahankan kesehatan fisik dan mental serta membangun hubungan interpersonal yang sehat dengan keluarga dan teman-teman.

#### **B. Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance***

Hughes dan Parkes (2019) pada penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti jam kerja fleksibel, dukungan organisasi, dukungan sosial, kemampuan manajemen waktu, dan faktor individu. Karyawan dan organisasi dapat bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Hughes dan Parkes (2019) juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi antara lain:

- 1) Jam kerja fleksibel  
Fleksibilitas waktu kerja memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja mereka dengan kebutuhan pribadi, seperti menjemput anak dari sekolah atau mengurus orang tua yang sakit. Jam kerja fleksibel dapat membantu meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- 2) Dukungan organisasi  
Dukungan dari perusahaan seperti kebijakan cuti yang fleksibel atau dukungan pengasuhan anak, dapat membantu karyawan mengelola tugas-tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Dukungan perusahaan yang baik dapat mempengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi secara positif.
- 3) Dukungan sosial  
Dukungan sosial dari keluarga, teman dan rekan kerja juga dapat mempengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dukungan sosial dapat membantu karyawan mengatasi stress dan menyeimbangkan kesibukan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kehidupan non-pekerjaan mereka.
- 4) Kemampuan manajemen waktu  
Kemampuan manajemen waktu yang baik dapat membantu karyawan mengalokasikan waktu dengan efektif antara tugas-tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kemampuan manajemen waktu dapat membantu mencegah konflik antara kehidupan pekerjaan dan non pekerjaan.
- 5) Faktor individu  
Faktor individu seperti kepribadian dan preferensi juga dapat mempengaruhi keseimbangan pola kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Misalnya, karyawan yang memiliki preferensi untuk bekerja lebih fleksibel atau yang lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dapat lebih mudah mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### A. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap karyawan memiliki standar kepuasan kerja yang dirasakan dari setiap penilaian dan apresiasi yang diberikan perusahaan. Kepuasan kerja adalah hasil dari kesesuaian antara harapan karyawan dan kenyataan pekerjaan mereka, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengakuan atas kinerja, dukungan atasan, dan keadilan dalam perusahaan (Ahmad *et al.*, 2021). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan individu tentang pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaannya dan apakah pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan individu.

Chaudary dan Sharma (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat kepuasan atau kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, kebijakan perusahaan, kualitas hubungan antar karyawan, dan kesempatan untuk meningkatkan karir. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja, seperti tingkat absensi, tingkat keluhan, dan kecenderungan untuk tinggal atau meninggalkan perusahaan. Zhao dan Ghiselli (2021) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negative karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja, yang dipengaruhi kesempatan pengembangan karir, dan keseimbangan pekerjaan-pribadi.

Menurut Stone *et al.* (2021), kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negative yang dirasakan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaji, lingkungan kerja, dukungan sosial, kesempatan untuk berkembang, otonomi dalam pekerjaan, dan keadilan di tempat kerja. Selain itu, Stone *et al.* (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, baik secara fisik maupun psikologis. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat stres lebih rendah, kesejahteraan mental yang lebih baik, dan bahkan dapat mengalami peningkatan kesehatan fisik seperti menurunkan resiko terkena penyakit jantung. Sehingga, dapat dilihat sangat penting untuk mengevaluasi kepuasan kerja secara individual,

karena setiap orang memiliki preferensi dan nilai yang berbeda dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan dan preferensi individu dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan atau kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan mereka yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, kebijakan perusahaan, kualitas hubungan antar karyawan, dan kesempatan untuk meningkatkan karir. Kepuasan kerja juga mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerja, yang meliputi faktor-faktor seperti kualitas hubungan kerja, penghargaan yang diterima, dan tingkat otonomi dalam melakukan tugas. Kepuasan kerja juga merupakan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan mereka yang mencerminkan perasaan positif atau negatif mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti lingkungan kerja, gaji, dan kemungkinan pengembangan karir. Kesesuaian antara harapan karyawan dan kenyataan pekerjaan mereka serta pengakuan atas kinerja, dukungan atasan, dan keadilan dalam perusahaan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### **B. Indikator Kepuasan kerja**

Menurut Taufik Ismail dan Henry Pratiwi (2019) indikator dari kepuasan kerja dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1) Pengakuan dan penghargaan  
Karyawan cenderung menginginkan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan dalam pekerjaan mereka. Indikator kepuasan kerja yang berkaitan dengan pengakuan dan penghargaan mencakup adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek penting, pengakuan dari atasan atau rekan kerja atas pekerjaan yang dilakukan, dan kesempatan untuk mendapatkan bonus atau promosi.
- 2) Lingkungan kerja yang positif  
Karyawan akan mencari lingkungan kerja yang positif dan inklusif, indikator ini berkaitan dengan lingkungan kerja yang mencakup adanya

dukungan dari atasan atau rekan kerja, kesempatan untuk bekerja dalam tim yang kooperatif, dan kebijakan kerja yang inklusif dan ramah keluarga.

- 3) Kesempatan untuk berkembang  
Indikator ini mencakup dengan keinginan karyawan untuk mencari kesempatan untuk pengembangan karir dan keterampilan, adanya pelatihan atau program pengembangan yang disediakan oleh perusahaan, kesempatan untuk bekerja pada proyek-proyek yang menantang, dan adanya jalur karir yang jelas dan terbuka.
- 4) Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi  
Karyawan akan betah pada perusahaan yang lebih menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Indikator ini berkaitan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang mencakup adanya fleksibilitas waktu kerja, kesempatan untuk bekerja dari jarak jauh, dan adanya kebijakan cuti dan waktu istirahat yang fleksibel.

### **C. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Cho dan Kim (2021) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Dukungan sosial  
Dukungan sosial dari rekan kerja dan manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini mencakup dukungan emosional, dukungan instrumental, dan dukungan informasional.
2. Kebijakan manajemen  
Misalnya, kebijakan dalam hal kompensasi dan penghargaan, kebijakan keseimbangan kerja-hidup, dan kebijakan pelatihan dan pengembangan, dapat mempengaruhi rasa puas kerja karyawan.
3. Kualitas kepemimpinan  
Kualitas pemimpin dari manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang mencakup gaya kepemimpinan yang efektif, dukungan dari manajemen, dan kepercayaan pada kepemimpinan.

4. Gaji  
Pendapatan dan tunjangan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, bisa dilihat dari tingkat gaji yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan
5. Lingkungan kerja  
Bekerja pada lingkungan yang nyaman dan aman tidak hanya akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, hal tersebut akan membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya, kebersihan, keamanan, dan fasilitas yang memadai
6. Peluang pengembangan karir  
Setiap karyawan yang memiliki kesempatan yang adil untuk meningkatkan kualitas keterampilan dengan diberikan peluang promo dan pelatihan yang disediakan perusahaan akan meningkatkan rasa loyalitas karyawan karena merasa puas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

1. ***Role of Work Stress as Mediating Variable between Compensation and Work-Life Balance on Employee Performance di Bali, oleh Liana Paramita dan I Wayan Gede Supartha (2022)***

Tema yang dibahas pada penelitian ini adalah tentang peran stress kerja sebagai variable mediasi antara kompensasi dan keseimbangan hidup kerja pada kinerja karyawan. Penelitian di dilakukan di sektor perbankan di Bank Perkreditan Rakyat Sandi Raya Utama dan difokuskan untuk menganalisis peran stress kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan. Artikel ini juga memperlihatkan bahwa keseimbangan hidup-kerja yang baik dapat membantu mengurangi stress kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan survey pada karyawan di BPR Sandi Raya Utama Denpasar dan menyebar kuesioner yang diukur dengan skala *Likert*. Selanjutnya, data tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi dan analisis mediasi untuk menguji hipotesis penelitian dan hubungan antara variable yang diteliti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan keseimbangan hidup-kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi memiliki pengaruh negative yang signifikan terhadap stress kerja, sedangkan stress kerja memiliki pengaruh yang negative yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Stress kerja secara parsial memediasi hubungan antara kompensasi dan keseimbangan kerja- hidup terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian jurnal ini dapat membantu perusahaan untuk memahami bagaimana stres kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan mengidentifikasi tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keseimbangan hidup kerja dan kinerja karyawan.

2. ***Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review di Indonesia***, oleh Evi C. Waworuntu, Sandra J.R. Kainde, Deske W. Mandagi (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Evi dkk bertujuan untuk menganalisis secara sistematis bagaimana keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja milenial dan gen Z. Dengan mengikuti pendekatan tinjauan pustaka sistematis, studi yang relevan yang diterbitkan pada tahun 2018-2022 diperoleh dari dua basis data utama (*Google Scholar dan Research Gate*). Tiga puluh lima artikel yang telah ditinjau sejawat kemudian dipilih dan dianalisis dengan cermat. Hasilnya menunjukkan bahwa (1) keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja milenial dan gen Z; (2) gen Z lebih idealis dalam meraih kesuksesan kerja dan pertumbuhan karir; (3) milenial dan gen Z menghargai lingkungan kerja yang mendukung, atasan yang mendukung, dan kesempatan karir untuk memenuhi kepuasan kerja; (4) milenial dan gen Z menghargai fleksibilitas jam kerja, cuti tahunan, dan kerja dari rumah untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup.

3. ***Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study on IT Professionals, di India***, oleh Raihan dan Paul (2019)

Penelitian ini membahas tentang hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan intensi berpindah kerja pada professional IT. Studi empiris ini

dilakukan dengan mengumpulkan data dari 377 responden dari sektor IT di India menggunakan kuesioner. Penelitian ini juga menemukan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja dan memiliki dampak negatif yang signifikan pada intensi berpindah kerja. Selain itu, kepuasan kerja sebagai mediasi sebagian besar hubungan antara *work-life balance* dan intensi berpindah kerja. Tema yang dibahas dalam jurnal ini sangat relevan bagi perusahaan yang ingin memahami bagaimana *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan retensi karyawan dalam industri IT

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dari responden sektor IT di India. Responden diukur dalam hal *work-life balance*, kepuasan kerja, dan intensi berpindah kerja. Selanjutnya, data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur dan analisis regresi berganda untuk memeriksa hubungan antara variabel-variabel tersebut. Metode kuantitatif dengan pendekatan survei sangat sesuai untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel tertentu dan dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya *work-life balance* dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan intensi berpindah kerja karyawan, khususnya di industri IT. Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mempertimbangkan pentingnya *work-life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

4. ***Working From Home, Job Satisfaction, and Work-Life Balance – Robust or Heterogeneous Links?*, di Jerman, oleh Lutz Bellmann and Olaf Hubler**

Jurnal tersebut membahas tentang hubungan antara bekerja dari rumah (*working from home*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah bekerja dari rumah meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, serta dalam kondisi apa hal itu terjadi. Jurnal ini juga menemukan bahwa hubungan antara bekerja dari rumah, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi ternyata

bervariasi tergantung pada karakteristik individu dan lingkungan kerja yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan-perbedaan yang signifikan dalam cara individu merespon pengaruh bekerja dari rumah terhadap kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi mereka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan empiris dan metode analisis regresi untuk menguji hubungan antara bekerja dari rumah, kepuasan kerja, dan keseimbangan kerja-hidup. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kausatif untuk menentukan efek dari variabel independen terhadap variabel dependen. Studi ini menggunakan data survei representatif di Jerman dari tiga gelombang untuk menginvestigasi keterkaitan antara bekerja dari rumah, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari bekerja dari rumah terhadap kepuasan kerja, namun dampaknya terhadap keseimbangan kehidupan kerja-pribadi umumnya negatif. Apabila ketidakseimbangan dipengaruhi oleh kepentingan pribadi, hal ini tidak dapat dipastikan pada penelitian, namun jika dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan dampak negatif yang signifikan. Penelitian juga menemukan bahwa karyawan yang bekerja dari rumah lebih bahagia daripada mereka yang ingin bekerja dari rumah. Selain itu, kepuasan kerja lebih tinggi dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi tidak lebih buruk dalam perjanjian kontrak yang ketat dibandingkan dengan komitmen yang tidak mengikat.

**5. *The Effects of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Task Performance, di Malaysia, oleh Ramesh Krishnan, Koe Wei Loon, dan Norashikin Zainuddin Tan***

Tema yang diangkat dari jurnal tersebut adalah tentang pengaruh kepuasan kerja dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi terhadap kinerja tugas karyawan. Jurnal ini menyoroti pentingnya aspek-aspek tersebut dalam mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan di tempat kerja. Penelitian ini juga berfokus pada karyawan di sektor perbankan dan hotel di Malaysia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran kepuasan kerja dan

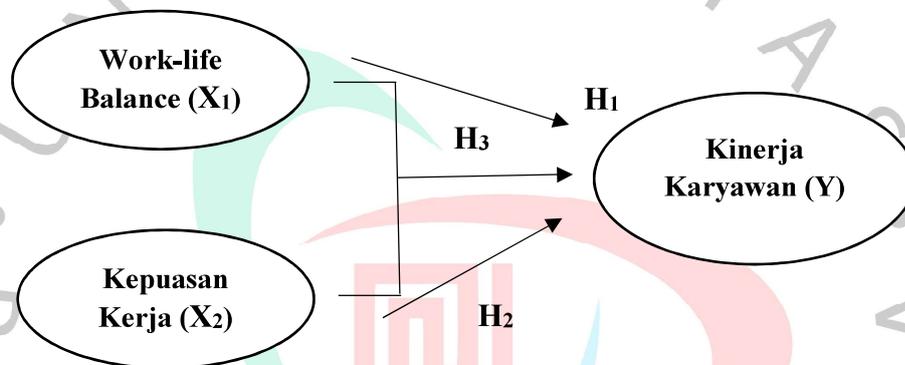
keseimbangan kerja-hidup pada kinerja tugas staf akademik di sebuah institusi pendidikan tinggi publik terpilih di Malaysia.

Penelitian secara khusus mengeksplorasi pengaruh langsung dari kepuasan kerja dan keseimbangan kerja-hidup yang dirasakan terhadap kinerja tugas, menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan melibatkan 120 responden. Wawancara dilakukan dengan personel perusahaan kunci untuk memperoleh informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tugas staf akademik. Data sekunder yang diperoleh dari sumber internal dan eksternal digunakan untuk mendukung data primer yang diperoleh untuk memastikan analisis dan interpretasi yang tepat. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan keseimbangan kerja-hidup dengan kinerja tugas akademisi. Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung menjadi prediktor terkuat dari kinerja tugas akademisi dibandingkan dengan keseimbangan kerja-hidup.

Penelitian ini juga memberikan bukti empiris untuk mengaitkan persepsi karyawan tentang kepuasan kerja dan keseimbangan kerja-hidup mereka dengan kinerja tugas, sehingga memberikan dukungan untuk proposisi teoritis utama dari teori pertukaran sosial. Selain itu, juga menemukan dukungan yang kuat untuk efek langsung dari kepuasan kerja dan keseimbangan kerja-hidup pada kinerja tugas karyawan. Ini menunjukkan bahwa pengusaha yang memusatkan perhatiannya pada menyediakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada saat yang sama menyediakan keseimbangan kerja-hidup untuk karyawan mereka pada akhirnya akan mengarah pada karyawan yang mencapai tingkat kinerja tugas yang tinggi. Jurnal ini memperkuat peran kepuasan kerja dan keseimbangan kerja-hidup yang konsisten dengan teori pertukaran sosial.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Variabel *Work Life Balance* ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dinyatakan sebagai variabel independen atau variabel bebas yang tidak terikat pada variabel lainnya, sementara variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dinyatakan sebagai variabel dependen atau variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen lainnya. Kerangka konseptual ini dirancang untuk mempelajari pengaruh dua variabel independen terhadap variabel dependen. Sesuai dengan pemaparan uraian sebelumnya, maka dapat digambarkan pada model penelitian sebagai berikut berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Tujuan dari kerangka konseptual ini adalah untuk memperjelas hubungan antar variabel yang diteliti dalam sebuah penelitian. Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Variabel Independen ( $X_1$ ): *Work-life Balance*
- Variabel Independen ( $X_2$ ): Kepuasan Kerja
- Variabel Dependen ( $Y$ ): Kinerja Karyawan

### 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

#### A. Hubungan antara *Work-life Balance* ( $X_1$ ) dengan Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Menurut Anwar (2020) *work-life balance* adalah keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi serta keluarga karyawan. Dalam

konteks ini, karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik akan merasa puas dan bahagia secara keseluruhan. Hipotesis penelitian yang bisa diajukan berdasarkan definisi tersebut adalah semakin seimbangnya *work life balance* karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan kebahagiaan karyawan secara keseluruhan. Hal ini kemudian berpotensi meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang puas dan bahagia cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan berkinerja lebih baik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *work life balance* dengan kepuasan dan kebahagiaan karyawan serta dampaknya pada kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini adalah: **H<sub>1</sub>: *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

#### **B. Hubungan antara Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) dengan Kinerja Karyawan (Y)**

Park dan Rainey (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu penilaian yang subjektif oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Penilaian tersebut meliputi penilaian terhadap kondisi kerja, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima. Penilaian subjektif ini berarti bahwa setiap individu memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai kepuasan kerja mereka. Kondisi kerja meliputi hal-hal seperti waktu kerja yang dibutuhkan, beban kerja, tugas yang harus dilakukan, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Lingkungan kerja dapat mencakup hal-hal seperti hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta adanya kesempatan untuk berinteraksi dengan orang lain dalam pekerjaannya. Penghargaan yang diterima oleh karyawan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penghargaan bisa berupa bentuk penghargaan fisik seperti bonus, promosi, atau tunjangan lainnya. Namun, penghargaan juga dapat berupa pengakuan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, seperti apresiasi atau pujian dari atasan atau rekan kerja.

Sebagai hipotesis penelitian, dapat diajukan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap kondisi kerja, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diterima, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam organisasi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja mereka. Sehingga, hipotesis yang

diajukan peneliti pada penelitian ini adalah **H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

**C. Hubungan antara *Work life balance* (X<sub>1</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) dengan Kinerja Karyawan (Y)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ilieş, Gui, dan Ilieş (2019), *work life balance* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, serta merasa puas dengan pekerjaan mereka, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Artinya, karyawan yang merasa memiliki *work life balance* yang baik cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Penelitian lain yang relevan adalah yang dilakukan oleh Pradhan dan Jena (2021), yang menguji pengaruh *work life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *work life balance* berperan sebagai mediator parsial antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja dapat mempengaruhi *work life balance*, yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian ini, hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini adalah: **H<sub>3</sub>: *Work life balance* dan kepuasan kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan**