



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bagi suatu organisasi atau lembaga, sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting. Sumber daya manusia atau dalam hal ini pegawai merupakan penggerak dan pengembang untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Di dalam suatu organisasi lebih banyak menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia apabila dibandingkan dengan sumber daya ekonomi lainnya, karena dalam mengelola sumber daya manusia tidak bisa di samakan dengan mesin, material dan dana yang sifatnya hanya masalah teknis saja (Nurafifah & Pasaribu, 2023:334).

Setiap organisasi memiliki tujuan yang telah ditetapkan, dan untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan berbagai faktor pendukung, seperti modal, peralatan, sumber daya alam, dan sumber daya manusia. Di antara faktor-faktor tersebut, sumber daya manusia (SDM) memegang peran paling penting, karena SDM berfungsi sebagai perencana dan pelaksana dari seluruh aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

Oleh karena itu, pemimpin memiliki peranan yang sangat besar bagi pegawai agar dapat bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan oleh organisasi khususnya bagi pegawai wanita. Karena saat ini banyak wanita yang memilih untuk bekerja atau biasa disebut dengan wanita karier. Wanita karier mengacu pada wanita yang bekerja dilingkup profesional seperti industri perkantoran, bidang usaha, dan sebagainya yang dilatar belakangi oleh pendidikan, pengalaman, pelatihan dan faktor-faktor lain yang menjanjikan sebuah kemajuan dan jenjang karier (Muri'ah, 2011).

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), tingkat partisipasi angkatan kerja wanita di Indonesia mengalami peningkatan pada tahun 2023 dibandingkan tahun sebelumnya. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), pada Agustus 2023, tingkat partisipasi angkatan kerja wanita mencapai 54,52% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini dikarenakan wanita bekerja telah banyak berpartisipasi dalam berbagai sektor termasuk sektor publik (Badan Pusat Statistik, 2024).

Wanita yang bekerja pada sektor publik sering kali mengalami tantangan yang besar karena dituntut untuk melakukan banyak pekerjaan



seperti memastikan pelayanan publik berjalan dengan lancar dan lain sebagainya. Namun, tantangan dalam mengelola tugas profesional dan kehidupan pribadi, terutama bagi pegawai wanita, sering kali menimbulkan tekanan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Karena bagi seorang pegawai wanita biasanya memiliki peran ganda yang di mana bukan hanya memikirkan tentang pekerjaan tetapi juga kehidupan pribadi seperti keluarga, kehidupan sosial, hobi dan lain-lain. Oleh karena itu, pegawai wanita dituntut harus mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau biasa dikenal dengan *work life balance*.

Karena peningkatan perkembangan budaya kerja ini, pegawai wanita memerlukan kebijakan-kebijakan yang mampu mempertahankan keseimbangan kehidupan kerjanya agar mampu meningkatkan presentasi kepuasan kerjanya. Karena seorang pegawai cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan kerja dapat diperolehnya dari pekerjaannya. Karena itu kepuasan kerja organisasi baik itu organisasi pemerintah, tidak terlepas dari kepuasan kerja individu.

Suryani, (2022) menyatakan kepuasan kerja sebagai rasa emosional yang dirasakannya dalam organisasi dan direfleksikan dalam perbuatan kerja mereka. Reaksi positif atau negatif yang mereka berikan merupakan wujud nyata dari rasa puas atau tidak puas yang mereka terima atau rasakan di tempat kerjanya.

Kepuasan pegawai merupakan kunci utama dalam diri pegawai yang dapat menciptakan sikap dan perilaku pegawai untuk bertindak ramah dalam memberikan pelayanan, bekerja lebih produktif dan berprestasi, disiplin, absensi yang tinggi, produktivitas, kecurangan dan sebagainya. Pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologi yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Melihat peranan kepuasan kerja pegawai begitu penting khususnya bagi pegawai wanita, perusahaan sudah seharusnya memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai.

Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan penegakan hukum dibidang keselamatan dan keamanan pelayaran, koordinasi kegiatan pemerintahan di pelabuhan serta pengaturan pengendalian dan pengawasan



kegiatan kepelabuhanan. Beban kerja yang tinggi ini, bagi seorang pegawai wanita memerlukan kebijakan-kebijakan agar tetap mampu menyeimbangkan kehidupan kerja sehingga kepuasan kerjanya dapat terus meningkat.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan melakukan wawancara ke beberapa pegawai perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar fenomena yang terjadi yaitu adanya penurunan kepuasan kerja khususnya pegawai wanita. Hal ini, disebabkan oleh beberapa faktor yang di antaranya kurangnya fleksibilitas dalam bekerja hal ini ditandai dengan sering kali pegawai wanita diharuskan memantau dan melakukan pengawasan terus-menerus yang di mana pegawai diharuskan untuk lembur terutama pada waktu-waktu sibuk seperti musim liburan atau acara publik besar. Selain itu juga pegawai wanita Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar merasa kurangnya dukungan sosial di tempat kerja dikarenakan rata-rata didominasi oleh pegawai laki-laki sehingga sering kali pegawai wanita kurang dihargai dengan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting seperti kebijakan operasional pelabuhan, keselamatan pelayaran, serta pengelolaan kapal dan pelabuhan. Hal ini, perlu menjadi perhatian bagi manajemen Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar karena dengan fleksibilitas kerja dan dukungan sosial yang buruk bagi seorang pegawai wanita dapat berakibat terjadinya ketidakseimbangan kehidupan kerja yang di mana tentu akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai.

Fenomena penurunan kepuasan kerja ini dapat berdampak pada penurunan tingkat absensi pegawai serta tingkat keterlambatan. Hal ini merujuk pada teori yang dikemukakan oleh (Sapar, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah mengarah pada meningkatnya perilaku absensi dan keterlambatan karena pegawai tidak lagi melihat tempat kerja sebagai lingkungan yang menyenangkan atau mendukung kesejahteraan mereka. Hal ini tentu berdampak pada produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Cerminan ketidakpuasan kerja berdasarkan ketidakhadiran dan keterlambatan kerja juga terlihat pada pegawai wanita Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar.



Tabel 1.1 Perkembangan Absensi dan Keterlambatan Pegawai Perempuan KSOP Utama Makassar Tahun 2023

Tahun	Jumlah Hari kerja (a)	Jumlah Pegawai Perempuan (b)	Total Hari Kerja c = (axb)	Keterlambatan		Ketidakhadiran	
				Jumlah (d)	Rasio e = (d:c)	Jumlah (f)	Rasio g = (f:c)
2021	300	88	26400	795	3.0%	240	1.0%
2022	300	88	26400	889	3.3%	450	2.0%
2023	300	88	26400	910	3.5%	488	2.0%
Rata-Rata				3.3%		2.0%	

Sumber: Staf Kepegawaian KSOP Utama Makassar

Berdasarkan **Tabel 1.1** di atas dapat dilihat bagaimana kasus keterlambatan dan ketidakhadiran kerja setiap tahunnya mengalami peningkatan, di mana rata-rata keterlambatan kerja sebesar 3.3% sedangkan rasio rata-rata ketidakhadiran sebesar 2%. Hal ini tak lepas dari adanya indikasi bahwa terjadi gejala ketidakpuasan kerja pada pegawai wanita KSOP Utama Makassar yaitu kurangnya fleksibilitas kerja yang baik yang dirasakan pegawai wanita KSOP Utama Makassar menyebabkan ketidakseimbangan kehidupan kerja sehingga berdampak pada menurunnya kepuasan kerja yang akhirnya menyebabkan keterlambatan atau absen sebagai tanda bahwa mereka kehilangan semangat kerja. Selain itu adanya indikasi mengenai dukungan sosial yang rendah berdasarkan keterangan dari beberapa pegawai wanita KSOP Utama Makassar merasa kurang dihargai, kurang diapresiasi, dan empati sehingga menurunkan motivasi mereka untuk hadir tepat waktu atau secara konsisten hadir di tempat kerja.

Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh *Maslow's Hierarchy of Needs* (Rahmadhani & Priyanti, 2022:42), teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini menjelaskan bahwa, fleksibilitas kerja dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat keamanan dan kenyamanan (seperti pengaturan waktu kerja yang lebih baik), sedangkan dukungan sosial dapat memenuhi kebutuhan akan rasa sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Ketika pegawai merasa bahwa kebutuhan ini terpenuhi maka keseimbangan kehidupan kerja pegawai wanita



dapat terpenuhi, yang di mana hal ini dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Allen *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja yang tinggi membantu mengurangi konflik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menegaskan bahwa dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja sangat penting dalam memastikan fleksibilitas kerja berfungsi dengan efektif. Tanpa dukungan ini, fleksibilitas kerja mungkin tidak berhasil dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Kombinasi dari kedua faktor ini menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan juga meningkatkan keterlibatan serta loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu adanya fleksibilitas kerja yang baik. Pada pandangan (Huda & Ekhsan, 2023) Fleksibilitas kerja, meliputi kemampuan pegawai untuk mengatur waktu dan tempat bekerja, yang dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Fleksibilitas ini memberi peluang bagi pegawai wanita, yang mungkin memiliki tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan laki-laki, untuk mengatur waktu secara lebih efektif.

Fenomena berdasarkan fleksibilitas kerja pada pegawai wanita di Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti yaitu minimnya kebijakan fleksibilitas kerja ditandai dengan pegawai yang tetap bekerja di luar jam kerja normal seperti lembur kerja, bahkan di haruskan siap bekerja kapan saja. Hal ini disebabkan karena jadwal kerja yang padat seperti volume pekerjaan yang tidak menentu, adanya peningkatan arus kapal atau aktivitas pelabuhan yang tidak dapat diprediksi dan juga kegiatan pelayaran dan pergerakan kapal yang memerlukan pemantauan terus-menerus. Hal ini menyebabkan pegawai wanita di Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar kewalahan karena sulit untuk menyesuaikan kebutuhan kerja dan pribadinya sehingga berdampak pada penurunan produktivitas dan kepuasan kerja.

Bagi pegawai wanita fleksibilitas kerja yang buruk dapat menyebabkan kesulitan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi, hal ini dapat berpotensi menurunkan kinerja dan produktivitas serta meningkatkan stres dalam bekerja. Sehingga, ketika Keseimbangan



kehidupan kerja tidak terpenuhi akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai (Fadila & Rezeki, 2023:122).

Hal ini didukung oleh Teori kesesuaian *person-environment fit* yang dikembangkan oleh *Campbell & Kristof-Brown* (Dari, 2019) teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja akan lebih tinggi ketika ada kesesuaian antara karakteristik individu (misalnya, nilai, kebutuhan, keterampilan) dan karakteristik lingkungan kerja (misalnya, budaya organisasi, jenis pekerjaan, kondisi kerja). Fleksibilitas kerja memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka, baik dari segi waktu maupun tempat. Jika pengaturan kerja sesuai dengan preferensi dan gaya hidup pegawai, maka memungkinkan pegawai menciptakan kondisi kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka sehingga tingkat kepuasan kerja akan lebih tinggi.

Hal ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh *Devidescu et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Fleksibilitas, terutama dalam memilih jam kerja dan lokasi, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, yang mengarah pada kepuasan yang lebih tinggi.

Selain faktor fleksibilitas kerja, dukungan sosial juga turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Dukungan dapat berasal dari atasan, rekan kerja, serta lingkungan keluarga yang dapat memberikan dorongan emosional dan instrumental yang membantu pegawai wanita dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Dukungan sosial yang baik memungkinkan mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dalam pada pekerjaan mereka. Dukungan sosial yang kuat di tempat kerja dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan (Pratiwi, 2023:15).

Dukungan sosial dapat diartikan sebagai hubungan yang bersifat menolong dan mempunyai nilai khusus bagi individu yang menerimanya. Dukungan sosial merupakan informasi atau umpan balik dari orang lain yang menunjukkan bahwa seseorang dicintai dan diperhatikan, dihargai, dan dihormati, dan dilibatkan dalam jaringan komunikasi dan kewajiban yang timbal balik (Pratiwi, 2023:3).



Berikut data pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar :

Tabel 1.2 Data Pegawai KSOP Utama Makassar

No.	Jabatan	Jenis Kelamin	
		Lk	Pr
1	Bidang Lalu Lintas, Angkutan Laut, dan Kepelabuhanan		1
2	Bidang Pengawasan dan Penindakan	1	
3	Bidang Perkapalan dan Kepelautan	1	
4	Seksi Pengawasan Bandar	64	8
5	Subbagian Perencanaan, Keuangan dan Perlengkapan	12	17
6	Seksi Lalu Lintas	9	3
7	Seksi Kepelautan	3	7
8	Seksi Angkutan Laut	6	5
9	Subbagian Sumber Daya Manusia, Hukum dan Hubungan Masyarakat	23	21
10	Seksi Kepelabuhanan	10	7
11	Seksi Patroli dan Penindakan	42	4
12	Seksi Pengawasan Kelaiklautan Kapal	12	4
13	Seksi Rancang Bangun dan Status Hukum Kapal	5	4
14	Seksi Keselamatan Kapal dan Pencegahan Pencemaran	11	7
Jumlah Pegawai		199	88

Sumber: Staf Kepegawaian KSOP Utama Makassar

Berdasarkan **Tabel 1.2** di atas menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 199 dan pegawai wanita hanya 88 orang. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dari beberapa pegawai wanita di KSOP Utama Makassar yang di mana fenomena yang terjadi terkait dukungan sosial yang rendah yang dirasakan pegawai wanita dikarenakan rata-rata didominasi oleh pegawai laki-laki, sehingga sering kali pegawai wanita di KSOP Utama Makassar kurang dihargai dengan tidak dilibatkan dalam pengambilan



keputusan penting seperti kebijakan operasional pelabuhan, keselamatan pelayaran, serta pengelolaan kapal dan pelabuhan.

Dukungan sosial yang buruk dapat menyebabkan suasana di tempat kerja kurang baik ataupun kurang nyaman yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang karena dukungan sosial yang baik memungkinkan seorang pegawai menghasilkan solusi dan inovasi yang lebih cepat untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di tempat kerja sehingga memungkinkan pekerjaan tersebut menjadi lebih produktif dan menyenangkan sehingga hal tersebut dapat membawa rasa kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan seorang pegawai tidak hanya dilihat dari aspek finansial, tetapi dapat mencakup hubungan antar rekan kerja, atasan, dan dukungan sosial yang didapatkan dari orang-orang di sekitarnya (Oktarina, 2023:565).

Hal ini didukung oleh teori *Thibaut dan Walker* (Ganto, 2019) yang mengembangkan teori keadilan prosedural (*procedural justice theory*) pada teori ini menekankan pentingnya partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Dukungan sosial dapat meningkatkan partisipasi pegawai, karena mereka merasa didorong dan didukung untuk menyuarakan pendapat mereka. Pegawai yang merasa didengarkan dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan akan lebih cenderung merasakan bahwa prosedur di tempat kerja adil, yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Ketika dukungan sosial diberikan dalam bentuk kesempatan untuk berpartisipasi dan memberikan umpan balik, pegawai akan merasa dihargai, yang meningkatkan kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Istichomah *et al.*, 2021) menunjukkan bahwa dukungan sosial memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, memberikan penghargaan pegawai atas kontribusi, mengurangi stres, dan meningkatkan kesejahteraan pegawai secara keseluruhan.

Meskipun, fleksibilitas kerja dan dukungan sosial menjadi dua faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, namun kemampuan pegawai dalam menjaga *work life balance* menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan ini. *Work life balance* yang baik memungkinkan pegawai wanita untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dan kebutuhan pribadi



tanpa merasa kewalahan. Ketika pegawai wanita mampu mencapai keseimbangan ini, mereka cenderung lebih puas dalam pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu stres dan kelelahan, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja (Haar *et al.*, 2014).

Sehingga dapat dikatakan bahwa *work life balance* sangat mampu berperan sebagai jembatan antara fleksibilitas kerja dan dukungan sosial terhadap kepuasan kerja. Artinya, fleksibilitas kerja (pengaturan waktu kerja yang baik) dan dukungan sosial (lingkungan kerja yang mendukung) tidak secara langsung memengaruhi kepuasan kerja, tetapi melalui pencapaian keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Jika karyawan merasa dapat menyeimbangkan waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka dampak positif dari fleksibilitas kerja dan dukungan sosial terhadap kepuasan kerja akan lebih signifikan.

Work life balance mengacu pada sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut. Sehingga, dapat dikatakan bahwa individu yang memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Endeka *et al.*, 2020).

Untuk mengamati keseimbangan kepuasan seorang pegawai terlebih bagi pegawai wanita dapat dilihat bagaimana pegawai tersebut mampu menyamakan antara kehidupan pribadi dengan rutinitas kantornya. Oleh karena itu, dengan adanya *work life balance* mampu menunjang dan mewujudkan kepuasan kerja pegawai, hal ini tentu akan memberikan dampak besar bagi perusahaan atau organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Oleh karena itu peneliti akan melakukan penelitian lebih lanjut terhadap pegawai wanita di Kantor Kesyahbandaran dan otoritas Pelabuhan utama Makassar. Adapun penelitian tersebut berjudul : **“Peran *Work Life Balance* dalam Memediasi Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Dukungan Sosial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar”**.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka timbul pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Fleksibilitas Kerja berpengaruh terhadap *Work Life Balance* pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar?
2. Apakah Dukungan Sosial berpengaruh terhadap *Work Life Balance* pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar?
3. Apakah Fleksibilitas Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar?
4. Apakah Dukungan Sosial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar?
5. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar?
6. Apakah Fleksibilitas Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work Life Balance* pada Pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar?
7. Apakah Dukungan Sosial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work Life Balance* pada Pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap *Work Life Balance* pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh Dukungan Sosial terhadap *Work Life Balance* pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.
3. Untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.



4. Untuk mengetahui pengaruh Dukungan Sosial terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.
6. Untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work Life Balance* pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.
7. Untuk mengetahui pengaruh Dukungan Sosial terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work Life Balance* pada Pegawai Perempuan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagi penulis
Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi penulis sendiri untuk memperluas dan memperdalam wawasan dibidang manajemen, khususnya masalah Fleksibilitas Kerja, Dukungan Sosial, kepuasan kerja dan *Work Life Balance*.
2. Bagi Perusahaan
Penelitian ini akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi instansi untuk mengetahui arti pentingnya fleksibilitas kerja, dukungan sosial dan *work life balance* sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak yang ingin meneliti permasalahan yang sama pada masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar dapat mempermudah melihat dan mengetahui pembahasan secara menyeluruh, maka perlu dikemukakan sistematika yang merupakan kerangka dan pedoman penulisan tesis. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut.



Bab I Pendahuluan. Bab ini memaparkan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka. Bab ini menguraikan teori yang dijadikan dasar penelitian. Pada bab ini peneliti mengkaji berbagai sumber yang memiliki kaitan dengan judul untuk dijadikan sebagai acuan dalam hipotesis. Bab ini juga berisi tentang tinjauan empiris, yaitu beberapa hasil dari penelitian sebelumnya.

Bab III kerangka Konseptual dan Hipotesis. Bab ini menjelaskan tentang rerangka pemikiran teoretis dan penurunan hipotesis penelitian. Bab ini juga mencantumkan perumusan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

Bab IV Metode Penelitian. Menguraikan rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data dan menjelaskan teknik pengolahan data yang digunakan hingga penggunaan analisis yang digunakan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai posisi sentral dalam mewujudkan kinerja pembangunan, yang menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai *resource* pembangunan. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu ilmu dalam mengatur tenaga kerja (SDM) agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan dari suatu organisasi (Istiantara, 2019:93).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat (Almasri, 2016:137).

Menurut Susan, (2019:956) manajemen sumber daya manusia adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai atau sumber daya manusia terhadap organisasi dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Almasri, (2016:138) Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

Fungsi Manajerial; Mencakup Perencanaan (*Planning*) yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).



Pengarahan (*Directing*) yaitu kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dan fungsi terakhir Pengendalian (*Controlling*) yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Fungsi Operasional; Mencakup Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai atau sumber daya manusia terhadap organisasi dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya (Huzain, 2021).

Oleh karena itu, pimpinan dalam mengelola SDM harus mampu untuk mengelola seluruh aktivitas atau tujuan di atas sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kegiatan pengelolaan SDM haruslah dilakukan melalui proses yang benar agar semua kegiatan pengelolaan manajemen SDM dapat berjalan dalam



jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya. Dengan pengelolaan yang benar maka tujuan akan mudah dicapai (Paramansyah *et al.*, 2021).

2.1.2 Fleksibilitas Kerja

2.1.2.1 Pengertian Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja mengacu pada pilihan tempat dan waktu formal atau informal untuk bekerja yang memfasilitasi kebijakan karyawan mengenai berapa lama, kapan, dan di mana mereka dapat melaksanakan pekerjaannya. Fleksibilitas memberikan pegawai kebebasan untuk memilih kapan harus bekerja (Ariko, 2023).

Penerapan fleksibilitas kerja bagi suatu organisasi merupakan faktor penting karena di dalamnya pegawai akan bekerja sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah ditentukan. Sehingga dengan adanya fleksibilitas kerja ini dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi suatu perusahaan tetapi juga bagi pegawai seperti perusahaan dapat menjadikan sistem kerja yang menarik yang dapat mempertahankan kualitas kerja pegawai, dan mendorong pegawai untuk memunculkan ide-ide kreatif bagi organisasi sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Ariko, 2023).

Hal ini, sejalan dengan definisi fleksibilitas kerja yang dikemukakan oleh Surbakti *et al.*, (2023:103) fleksibilitas kerja merupakan sebuah kebijakan yang diputuskan oleh seorang manajer sumber daya manusia yang bersifat formal atau pengaturan informal yang berkaitan dengan fleksibilitas yang ada di suatu perusahaan. Selain itu, menurut Han *et al.*, (2024:53) fleksibilitas kerja mengacu pada sistem yang memberikan fleksibilitas dalam hal jam kerja, lokasi, beban kerja, dan kontinuitas kerja.

Ham & Etikariene, (2021) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja adalah metode bekerja alternatif yang memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan di luar batasan waktu atau tempat pada hari kerja normal. Selain itu, Isna *et al.*, (2023:7) menambahkan bahwa fleksibilitas kerja mengacu pada kewenangan yang diberikan kepada pegawai untuk menentukan jadwal kerja yang bertujuan untuk memudahkan pegawai mengejar strategi alternatif dalam lingkungan yang kompetitif.

Selanjutnya, Dunn *et al.*, (2023) menambahkan bahwa fleksibilitas kerja adalah faktor umum dari banyak pengaturan nonstandar, di mana pekerja menikmati lebih banyak otonomi atas cara mereka memenuhi



tanggung jawab pekerjaan mereka. Adapun menurut Huda & Ekhsan, (2023:482) fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai untuk memilih tempat dan waktu untuk bekerja, baik secara formal maupun informal, hal yang memfasilitasi karyawan dalam bekerja yaitu kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan bentuk kebebasan pegawai yang diberikan kepada suatu organisasi mengenai kapan mulai bekerja, berapa lama bekerja, cara pegawai menyelesaikan pekerjaannya. Penetapan Fleksibilitas kerja bagi suatu organisasi dapat memberikan kemudahan bagi para pegawai untuk mengatur kehidupan kerja dan hubungan antar keluarga.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Fleksibilitas Kerja

Terdapat 2 (dua) jenis-jenis fleksibilitas kerja menurut Hada *et al.*, (2020:169). Jenis-jenis fleksibilitas kerja tersebut adalah *flexible location or teleworking* pada jenis fleksibilitas kerja ini mengacu pada suatu bentuk fleksibilitas kerja yang memberikan kebebasan bagi pegawai untuk menjalankan tugasnya di luar lingkungan kantor yang telah ditetapkan. Pada konsep fleksibilitas kerja ini dapat memberikan kemudahan bagi seorang pegawai untuk mengatur jadwal kerjanya. Kemudian jenis fleksibilitas kerja yang kedua yaitu *fleksibilitas time*, konsep fleksibilitas kerja ini memberikan kebebasan kepada para pegawai untuk mengatur atau menggunakan jam kerja di luar jam kerja tetap yang berlaku di perusahaan.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Pengaturan Fleksibilitas Kerja

Menurut Mungkasa, (2020:130) *flexible time* memegang prinsip bahwa jam berapa pun pegawai masuk, asalkan pekerjaan selesai dan waktu yang digunakan memenuhi jumlah jam yang sudah disepakati dalam perjanjian kerja. Sehingga berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mungkasa, (2020:130) menunjukkan bahwa ada beberapa macam jenis pengaturan waktu kerja fleksibel, yang beberapa di antaranya menjelaskan tentang *time flexibility* yang sering digunakan yaitu *fixed working hours*, *flexible working hours*, dan *variable working hours*. *fixed working hours* sistem jam kerja ini memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk memilih jadwal kerja harian mereka, dengan ketentuan bahwa total jam kerja



mingguan harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan biasanya seminggu 40 jam. Contoh pengaturan jam kerja ini misalnya perusahaan memberi kebebasan kepada karyawan untuk memilih jam kerja dengan ketentuan 25% karyawan bekerja pada jam 07.00-15.00; 25% karyawan bekerja pada jam 08.00-16.00; 25% karyawan bekerja pada jam 09.00-17.00; dan 25% terakhir dari karyawan bekerja pada jam 10.00-18.00.

Selain itu, jenis pengaturan waktu kerja menurut Mungkasa, (2020:130) yang lainnya yaitu *flexible working hours*, pada konsep pengaturan jam kerja ini memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk mengatur sendiri jumlah jam kerja mereka setiap hari, dengan ketentuan bahwa total jam kerja mingguan harus memenuhi standar yang telah ditetapkan yaitu dengan syarat total jam kerja mingguan tetap 40 jam. Kemudian jenis pengaturan jam kerja yang terakhir adalah *variable working hours*, pada konsep ini biasanya perusahaan hanya menentukan waktu kapan pegawai mulai bekerja namun pegawai diberikan keleluasaan untuk mengatur sendiri durasi kerja mereka setiap hari.

2.1.2.4 Indikator Fleksibilitas Kerja

Menurut Sihite *et al.*, (2024:167) terdapat 2 (dua) indikator dalam mengukur fleksibilitas kerja yaitu Fleksibilitas dalam Mengatur Waktu Kerja dan Fleksibilitas dalam Memilih Lokasi Kerja. Sihite *et al.*, (2024:167) menjelaskan bahwa kedua indikator ini mampu menggambarkan fleksibilitas kerja dengan baik. Indikator pertama fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja yaitu memungkinkan pegawai untuk menentukan kapan mereka memulai dan mengakhiri hari kerja. Dengan adanya kebebasan ini, pegawai dapat menyesuaikan jam kerja mereka dengan kebutuhan pribadi, seperti mengantar anak ke sekolah, merawat anggota keluarga, atau menyelesaikan urusan pribadi lainnya. Dampaknya adalah pegawai merasa lebih mudah menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika kebutuhan ini dapat terpenuhi tanpa mengorbankan pekerjaan, pegawai akan lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaannya.

Kemudian, indikator Fleksibilitas dalam Memilih Lokasi Kerja yaitu memungkinkan pegawai bekerja dari tempat di luar kantor, seperti rumah atau lokasi lain yang sesuai. Bagi banyak pegawai, fleksibilitas ini membantu meningkatkan keseimbangan kehidupan pribadi karena mereka



bisa menyesuaikan lingkungan kerja dengan kebutuhan mereka yang jika kebutuhan ini dapat terpenuhi maka tentu saja akan berdampak pada kepuasan kerja.

2.1.3 Dukungan Sosial

2.1.3.1 Pengertian Dukungan Sosial

Seorang pegawai merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Apalagi jika pegawai tersebut mengalami suatu masalah, pada saat seperti inilah biasanya orang memerlukan bantuan orang lain atau biasa disebut sebagai Dukungan Sosial. Dukungan sosial merupakan faktor penting bagi pemenuhan pegawai sebagai makhluk sosial yang memiliki keterbatasan. Dukungan sosial meliputi dukungan dari supervisor, rekan kerja dan keluarga (Nurfraditama *et, al.*, 2022).

Dukungan sosial memiliki peran penting dalam memberikan kontribusi pada kesehatan mental dan fisik seseorang. Seseorang yang memiliki dukungan sosial yang kuat cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesejahteraan subjektif tinggi dan lain sebagainya. Dengan adanya dukungan sosial yang telah diberikan, menunjukkan hubungan interpersonal yang melindungi individu terhadap konsekuensi stres. Dukungan sosial yang diterima dapat membuat individu merasa tenang, diperhatikan, dicintai, timbul rasa percaya diri dan kompeten (Rifati *et al.*, 2018).

Hal ini sejalan dengan definisi dukungan sosial menurut Handayani, (2012:131) mengatakan bahwa dukungan sosial merupakan bantuan atau dukungan yang diterima individu dari orang-orang tertentu dalam kehidupannya dan berada dalam lingkungan sosial tertentu yang membuat si penerima merasa diperhatikan, dihargai, dan dicintai. Orang yang menerima dukungan sosial memahami makna dukungan sosial yang diberikan oleh orang lain

Selanjutnya Susilaningrum & Wijono, (2023:299) menambahkan bahwa dukungan sosial dapat diartikan sebagai bentuk kenyamanan, kepedulian, penghargaan, serta bantuan yang tersedia dari seseorang untuk orang atau kelompok lain. Sedangkan menurut Nugraha, (2020:2) Dukungan sosial adalah suatu pemikiran terbaik sebagai suatu konstruk multidimensional yang terdiri dari komponen fungsional dan struktural.



Dukungan sosial merujuk pada tindakan yang orang lain lakukan ketika mereka menyampaikan bantuan.

Ditambahkan menurut Sitepu, (2018:206) dukungan sosial dapat diartikan sebagai hubungan pribadi yang saling membantu, yang terutama penting bagi mereka yang menerimanya. Dukungan sosial erat kaitannya dengan pembentukan keseimbangan psikologis dan kepuasan psikologis, oleh karena itu dapat juga dikatakan bahwa dukungan sosial mengurangi depresi dalam menghadapi beban kerja dan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Dukungan sosial bentuk perwujudan dari bantuan yang diberikan oleh individu kepada individu lain baik itu secara langsung maupun tidak langsung yang bertujuan agar individu yang membutuhkan tersebut merasa dicintai, dihargai, dan dipersepsikan. Hal ini tentunya harus memberikan persepsi serupa agar dukungan sosial tepat sasaran (Maharani *et, al.*, 2020:21).

Annisa *et, al.*, (2022:49) mendefinisikan dukungan sosial sebagai bentuk bantuan baik berupa psikologis, fisik maupun finansial yang diterima seseorang yang berasal dari lingkungan sosial sekitarnya untuk membantu mengatasi permasalahan orang tersebut. Adapun menurut Ibda, (2023:155) menambahkan bahwa dukungan sosial adalah persepsi individu terhadap sejumlah orang yang dapat diandalkan saat individu membutuhkan bantuan. Dukungan sosial juga dikatakan sebagai tingkat kepuasan akan dukungan sosial yang diterima, berkaitan dengan persepsi individu bahwa kebutuhannya akan terpenuhi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa dukungan sosial adalah suatu bentuk bantuan, perhatian, rasa nyaman yang diberikan suatu individu atau kelompok kepada seseorang dalam lingkungan sosial. Bentuk dukungan ini dapat berupa kata-kata penyemangat, tindakan nyata, atau bahkan hanya sekedar kehadiran. Dengan adanya dukungan sosial bertujuan untuk membuat individu yang menerima merasa dihargai, dicintai, dan tidak sendirian dalam menghadapi berbagai permasalahan hidup.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Sosia

Penelitian yang dilakukan oleh Andarini & Fatma, (2013:171) terdapat 5 (lima) hal penting untuk mencapai keberhasilan suatu bentuk dukungan sosial. Lima faktor tersebut yaitu pemberian dukungan, jenis



dukungan, penerimaan dukungan, permasalahan yang dihadapi, dan waktu pemberian dukungan. Pemberian dukungan dalam hal ini yaitu orang-orang yang memiliki arti penting dalam pencapaian hidup sehari-hari. Jenis dukungan dapat diartikan sebagai bila dukungan tersebut dapat memberikan manfaat yang sesuai dengan situasi yang ada. Bentuk penerimaan dukungan dapat dikatakan efektif jika suatu dukungan sangat bergantung pada sejauh mana dukungan tersebut dapat mengakomodasi dan memenuhi kebutuhan individu yang terkait dengan kepribadian, kebiasaan, dan peran sosialnya. Serta bagaimana jenis dukungan yang diterima tersebut mampu menyesuaikan terhadap masalah yang ada dan kemampuan dukungan sosial tersebut memaksimalkan lamanya dukungan yang diterima.

2.1.3.3 Indikator Dukungan Sosial

Sari *et, al.*, (2023:26) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) dimensi atau indikator dalam mengukur dukungan sosial yaitu dukungan emosional, dukungan penghargaan, dukungan instrumental, dan dukungan informatif. Bentuk dukungan emosional mencakup dukungan berupa rasa empati dan perhatian terhadap individu, sehingga individu tersebut merasa nyaman, diperhatikan, dan dicintai. Selanjutnya dukungan penghargaan, bentuk dukungan ini berupa pemberian motivasi dan juga mengakui keberhasilan seseorang sehingga individu tersebut merasa dianggap dan diperhatikan. Pada dukungan ini melibatkan ekspresi yang berupa pernyataan setuju dan penilaian positif terhadap ide-ide, perasaan dan performa orang lain.

Kemudian pada dukungan instrumental mengacu pada bentuk dukungan atau bantuan yang diberikan secara langsung yang diwujudkan dalam bentuk bantuan material maupun jasa yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah praktis. Jasa maupun materi merupakan dukungan yang dapat dikatakan instrumental karena dapat berupa dua hal. Adapun dukungan informatif merupakan bentuk dukungan yang diberikan berupa nasehat dan saran, penghargaan, bimbingan, atau pemberian umpan balik mengenai apa yang dilakukan individu yang berguna untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Menurut Sari *et, al.*, (2023) ketiga indikator ini merupakan bentuk dukungan yang saling melengkapi.



2.1.4 *Work Life Balance*

2.1.4.1 Pengertian *Work Life Balance*

Keluarga merupakan bagian penting dalam kehidupan. Memiliki keluarga dan pekerjaan yang merupakan dua aspek kehidupan yang saling berinteraksi dan memiliki pengaruh terhadap kualitas hidup seseorang. Mengingat keragaman bentuk keluarga dan perubahan norma sosial seputar pernikahan dan keturunan, maka diperlukan suatu kerangka kerja yang dapat mengukur sejauh mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan aspek-aspek kehidupan lainnya di luar keluarga, yang kemudian dikenal sebagai *work life balance*. Saat ini banyak perusahaan yang telah menerapkan konsep *work life balance*. Oleh karena itu, diharapkan pegawai mampu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan non pekerjaan terlebih bagi pegawai yang telah berkeluarga (Tampubolon & Hafni, 2020).

Pada sektor jasa yang di mana pegawai membutuhkan interaksi langsung dengan klien atau pelanggan sehingga sering kali menjadi korban stres ganda, yaitu tekanan di tempat kerja dan tanggung jawab keluarga khususnya bagi seorang pegawai wanita. Oleh karena itu, dengan adanya *work life balance* dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi pegawai wanita, yang pada akhirnya berdampak positif bagi seluruh organisasi (Khan *et al.*, 2018).

Work life balance mengacu pada kehidupan pekerjaan yang secara spesifik berkaitan juga dengan kehidupan pribadi seorang pekerja. Artinya *work life balance* ialah gambaran dari suatu konsep di mana seorang individu pekerja dapat menyeimbangkan antara kehidupan kerjanya dan kehidupan pribadinya (Pratama & Setiadi, 2021:148).

Lumunon *et al.*, (2019:672) mendefinisikan *work life balance* sebagai kemampuan pegawai untuk dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Jadi, *work life balance* secara sederhana merupakan suatu kondisi di mana seorang pekerja dapat mengatur waktu secara baik atau dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja serta kebutuhan pribadi dan kehidupan dalam keluarga.

Runtu *et al.*, (2022:138) menambahkan bahwa *work life balance* adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karier di mana seorang individu harus



bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya. Selain itu keseimbangan kehidupan kerja merupakan pemenuhan atas tuntutan pekerjaan dengan tidak mengganggu kehidupan lain di luar pekerjaannya atau waktu yang tidak tercampur untuk urusan pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan definisi *work life balance* menurut Endeka *et al.*, (2020:437) yang mengatakan bahwa *work life balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut.

Adapun Menurut Alvionita *et al.*, (2023:63) *Work life balance (WLB)* adalah konsep luas yang mencakup keseimbangan yang tepat antara karier dan aspirasi di satu sisi, dibandingkan dengan kesenangan, liburan, dan kehidupan keluarga di sisi lain. Jam kerja yang panjang, kekuatan dan intensitas kerja secara konsisten muncul sebagai dua perhatian utama para pekerja.

Konsep *work life balance* ini mengacu pada keseimbangan yang dirasakan oleh individu antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaannya yang terjadi ketika individu mampu untuk mengalokasikan waktu dan energi tidak hanya untuk tuntutan pekerjaan tetapi juga tuntutan kehidupan pribadinya. Mampu di sini berkaitan dengan bagaimana karyawan yang berperan sebagai individu yang dapat mengatur waktunya untuk bekerja, bagaimana dapat menikmati waktu untuk kehidupan pribadinya dan juga waktu untuk keluarganya Latupapua *et al.*, (2021:53).

Work life balance adalah keadaan di mana seorang dapat menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan di mana pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi dan begitu juga sebaliknya serta bisa mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan adanya keseimbangan tersebut dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensinya (Putri, 2021:30).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk hidup seimbang, di mana



pekerjaan tidak menguasai seluruh hidupnya, dan ia masih memiliki waktu dan energi untuk menikmati aspek-aspek penting lainnya dalam hidupnya. *work life balance* juga mencerminkan nilai-nilai sosial dan budaya yang lebih besar tentang keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Solehtiana, (2020) berpendapat bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tercapainya *work life balance* bagi individu antara lain gender, perencanaan kerja, dukungan organisasi, dukungan keluarga, *job stress*. Peran seorang individu berdasarkan gender adalah hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas di lingkungan keluarga secara tradisional. Dengan demikian hal tersebut rentan mengalami konflik peran jika individu terjun dalam dunia kerja.

Bagi pegawai perencanaan kerja yang fleksibel dan berbagai kebijakan kerja juga membantu pegawai agar bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan perannya di luar pekerjaan. Dengan perencanaan kerja yang baik disusul dengan dukungan organisasi yang mendukung seperti mendapat dukungan dari atasan atau rekan kerja memberikan pengaruh bagi pegawai dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaannya. Semakin tinggi dukungan yang diberikan dan didapatkan di tempat kerja semakin tinggi pula keseimbangan kehidupan kerja pegawai (Pratiwi & Silvianita, 2020).

Dukungan keluarga juga turut mempengaruhi tercapainya *work life balance*. Hal ini dikarenakan awal mula kehidupan seorang pegawai berasal dari kehidupan keluarga. Dengan mendapatkan dukungan dari keluarga memberikan dampak positif untuk bekerja dengan baik hingga mencapai *work life balance*. Kemudian yang terakhir, *job stress* di mana mengacu pada ketidaknyamanan atau situasi tegang di lingkungan pekerjaan membuat pegawai cenderung tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun di luar pekerjaan (Pratiwi & Silvianita, 2020).

2.1.4.3 Manfaat Penerapan *Work Life Balance*

Nurhabiba, (2020:279) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa manfaat yang dirasakan pegawai ketika tercapainya *work life balance*. *Work life balance* yang baik akan membawa pegawai merasa aman dengan pekerjaannya, sehingga pegawai akan lebih produktif dan meningkatkan kinerja sehingga menguntungkan perusahaan. Selain itu juga,



work life balance dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena program *work life balance* menciptakan fisik dan mental yang sehat, menikmati hidup, serta pegawai tidak menghabiskan waktu untuk pekerjaannya saja, tetapi juga mempunyai waktu luang di luar pekerjaannya sehingga pegawai akan memperoleh kualitas hidup yang baik.

Kemudian tingkat stres pegawai akan berkurang jika tercapainya *work life balance* dengan baik karena pegawai mampu mengorganisir waktu kerja yang tepat serta beban pekerjaan yang tidak berlebihan sehingga membuat pegawai lebih rileks menjalani aktivitas di dalam pekerjaan maupun luar pekerjaannya. Sehingga hal ini juga dapat meningkatkan kesehatan mental dan fisik pegawai karena mempunyai waktu luang untuk beristirahat, berolahraga, bersantai maupun berkumpul bersama teman dan keluarga.

Lalu Mariati, (2013) menambahkan manfaat yang bisa diperoleh organisasi dari tercapainya *work life balance* adalah mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai, meningkatkan produktivitas pegawai, adanya loyalitas dan komitmen pegawai, tingginya retensi *valuable employe*, mengurangi biaya lembur, dan berkurangnya tingkat *turn over* pegawai.

2.1.4.4 Indikator Work Life Balance

Menurut Dewi *et al.*, (2022:53) terdapat 3 (tiga) dimensi atau indikator yang dapat membawa pengaruh bagi *work life balance* yakni *time balance* (keseimbangan waktu), menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Dalam hal ini pegawai harus mampu membagi antara aktivitas pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaannya agar dapat menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan di luar pekerjaan. Kemudian indikator *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Tidak hanya soal jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan kehidupan pribadi, tetapi juga seberapa dalam seorang pegawai melibatkan diri secara mental dan emosional dalam kedua aspek tersebut. Keseimbangan yang baik antara keterlibatan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi akan berdampak pada kehidupan yang lebih seimbang dan memuaskan. Adapun indikator *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), menyangkut tingkat kepuasan dalam



pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Pegawai yang memperoleh kepuasan dalam dua aspek tersebut cenderung lebih produktif, kreatif dan memiliki kualitas hidup yang lebih baik.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja tentu mengharapkan mendapat kepuasan dalam bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula kepuasan terhadap kegiatan yang dirasakan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan senang atau tidak senang, Karyawan yang puas cenderung melaksanakan pekerjaannya dengan senang. Rasa senang tersebut akan membuatnya mengembangkan pikiran positif sehingga berbagi tantangan yang dihadapi lebih mudah dia hadapi begitu pun sebaliknya (Isa *et al.*, 2024).

Banyak ahli yang mendefinisikan tentang kepuasan kerja di antaranya, Alvionita *et al.*, (2023:61) mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap umum terhadap perbedaan penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja dapat mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan bahwa mereka puas dengan pekerjaan. Selain itu, Munandar, (2021) menjelaskan kepuasan kerja adalah keadaan psikologis positif karyawan dari evaluasi pengalaman kerja yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan kerja dengan tingkat timbal balik pelayanan yang memang diinginkan oleh karyawan. termasuk masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Lalu Suryani, (2022) menyatakan kepuasan kerja sebagai rasa emosional yang dirasakannya dalam organisasi dan direfleksikan dalam perbuatan kerja mereka. Reaksi positif atau negatif yang mereka berikan merupakan wujud nyata dari rasa puas atau tidak puas yang mereka terima atau rasakan di tempat kerjanya. Kepuasan kerja merupakan cara pandang



seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya atau sikap umum yang merupakan pencerminan dari beberapa sikap yang saling terkait dari seseorang terhadap pekerjaannya pada perusahaan (Sukardi & Saputro, 2024:186).

Dalam suatu unit kerja, pegawai tidak hanya terlibat dengan tugas-tugas pekerjaan, tetapi juga interaksi sosial yang kompleks antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, serta sistem imbalan dan pengembangan karier. Kondisi ini diyakini dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan, produktivitas, tingkat absensi, dan perputaran pegawai sebagai manifestasi kepuasan kerja.

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya pasti akan merasa senang dengan pekerjaannya. Budiarti *et al.*, (2023) menyampaikan bahwa kepuasan kerja mengacu pada cara yang dirasakan pekerja tentang pekerjaan mereka. pekerja dianggap senang ketika mereka mengalami emosi yang menyenangkan atau baik di tempat kerja. Selanjutnya Anggraeni & Mulyana, (2021) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi individu mengenai seberapa baik pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan hal-hal yang dianggap penting oleh individu tersebut sehingga memunculkan bentuk reaksi emosional seperti puas atau tidak puas.

Sejalan dengan definisi di atas maka Runtu *et al.*, (2022:380) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Az-Zahroh *et al.*, (2023) menambahkan bahwa seorang pegawai yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan di perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keselarasan antara apa yang



diharapkan oleh individu dengan apa yang diperolehnya dari pekerjaan. Ketika harapan dan realitas sejalan, individu akan merasa puas. Namun, ketika terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan realitas, individu akan merasa tidak puas.

2.1.5.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Fortuna, (2016) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja seseorang ada berbagai macam faktor. 1) Faktor psikologi berhubungan dengan aspek internal individu yang berhubungan dengan pekerjaan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. Faktor psikologi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan sesuai dengan minat, bakat, dan kepribadian individu. 2) Faktor sosial pada faktor ini menekankan pada pentingnya interaksi sosial dalam lingkungan kerja. Interaksi tersebut berasal dari sesama pegawai, dengan atasan, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya. Lingkungan sosial yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. 3) Faktor fisik berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai. Faktor fisik meliputi kondisi lingkungan kerja, jenis pekerjaan, jadwal kerja, perlengkapan kerja, dan kesehatan pegawai. kondisi fisik yang nyaman dan aman dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. 4) Faktor finansial berkaitan dengan segala hal yang berhubungan dengan kompensasi dan *benefit* yang diterima pegawai. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja serta adanya peluang untuk berkembang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Faktor finansial seperti sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator. Sowmya & Panchanatham, (2011) mencetuskan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi atau indikator kepuasan kerja yaitu 1) Aspek organisasi pada dimensi ini mencakup keseluruhan pandangan pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja. Pegawai akan merasa puas jika merasa menjadi bagian penting dari organisasi yang memiliki tujuan jelas dan positif. 2) Gaji, dimensi ini berkaitan dengan kompensasi yang diterima pegawai. Faktor-faktor yang termasuk di dalamnya adalah besar gaji,



			terhadap kepuasan kerja
4.	Istichomah, I Putu Juni Andika, Salis Miftahul Khoeriyah, Hillary Verondisca Emilia Pesirahayu (2021)	Pengaruh Dukungan Sosial terhadap Kepuasan Kerja Perawat selama Pandemi Covid-19 di RSUD P. Senopati Bantul	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh dukungan sosial terhadap kepuasan kerja perawat.
5.	Fanisa oktavia Susanti, Indriati Paskarini (2022)	Hubungan Dukungan Sosial dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan <i>Aviation Security</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan <i>Aviation Security</i>
6.	Kurnia Indy Pratama S, Justine Tanuwijaya (2023)	Pengaruh <i>Flexible Work Arrangement (FWA)</i> , <i>Compensation</i> , dan <i>Career Development</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dan pengaruhnya terhadap <i>Turnover Intention</i> dan <i>Job Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>flexible work arrangement</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun pada variabel <i>compensation</i> , dan <i>career development</i> memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.
7.	Riza Agustina Budiarti, Dwi Dewianawati, Fajar Budiyanto (2023)	Pengaruh Keterikatan Kerja, Dukungan Sosial, dan Kapabilitas terhadap Kepuasan Kerja Guru di MAN 2 Mojokerto	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan kapabilitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Man 2 Mojokerto. Namun untuk variabel dukungan sosial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Man 2 Mojokerto.
8.	Hasina Putri Pratama, Iwan Kresna Setiadi (2021)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan <i>Star Up</i> di Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
9.	Renaldo R. Lumunon, Greis M. Sendow, Yantje Uhing (2019)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danaone) Aqua Airmadidi	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> , kesehatan kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.



	<p>nil Fatmawarti, rya Dharma (2023)</p>	<p>Pengaruh Keterlibatan Kerja, Dukungan Organisasi dan Dukungan Sosial terhadap Kepuasan Kerja pada Petugas Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda pada variabel dukungan sosial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>
11.	<p>Reuny Findy Endeka, Wehelmina Rumawas, Tinneke Tumbel (2020)</p>	<p>Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Cabang Kotamobagu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work Life Balance</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
12.	<p>Qawayyu Ihtibar (2023)</p>	<p>Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dengan <i>Work Life Balance</i> sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>work-life balance</i>, <i>work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>, <i>work-life balance</i> berperan memediasi pada pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dengan sifat mediasi <i>partial complementary</i>.</p>
13.	<p>Alik Ashari (2022)</p>	<p>Pengaruh <i>Flexibility Time</i> dan Dukungan Sosial terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh <i>Work Life Balance</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>flexibility time</i> dan dukungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work life balance</i>, <i>flexibility time</i> dan dukungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap</p>



			kepuasan kerja, dan <i>work life balance</i> sangat mampu menjadi variabel mediasi antara <i>flexibility time</i> dan dukungan sosial terhadap kepuasan kerja.
14.	Dedi Purwana, Widya Parimita, Aulia Dwi Yuniarti (2021)	Hubungan antara <i>Flexible Working Arrangement</i> dengan Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh <i>Work Life Balance</i> pada PT. Tiara Impresia Gugus Artha	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance mampu memediasi</i> hubungan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja.