

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi menyebabkan tingginya tingkat persaingan di berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok, masyarakat, lembaga, maupun organisasi. Tentunya perusahaan dituntut untuk mengikuti persaingan yang semakin ketat agar mampu bertahan dan mendapatkan pangsa pasar sesuai sasarannya. Maka dari itu, setiap perusahaan perlu meningkatkan produktifitas, strategi perusahaan dan perekonomian yang seimbang agar dapat mencapai tujuannya. Kondisi tersebut mendorong dan mengharuskan setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang terampil, berkualitas serta memiliki kemampuan yang baik agar dapat memperoleh hasil maksimal. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan, dengan tersedianya pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan tepat maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan dan memiliki perkembangan yang baik. Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tergantung dari pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak perusahaan (Syafruddin, 2023).

Perusahaan harus memperhatikan sumber daya manusia yang ada, karena manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan desain sistem formal dalam organisasi untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Erliyanti dan Yurmaini, 2020). Hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan ketika

elola sumber daya manusia meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi dan pemberian *reward* (Abdullah dan Tantri,



2019), sehingga nantinya diharapkan setiap karyawan dapat berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan, namun apabila upaya tersebut tidak dilakukan oleh perusahaan akan berakibat buruk kepada perkembangan tiap karyawan di dalam perusahaan. Kontribusi yang maksimal dari karyawan adalah bagian dari pengabdian kepada perusahaan dan perusahaan perlu mempertahankan sebagian karyawan dalam jangka panjang. Namun dalam pengelolaan sumber daya manusia, setiap perusahaan pasti akan dihadapi dengan fenomena yang tidak bisa kita hindari yaitu keluar masuknya karyawan (*turnover intention*) (Agustin, 2022).

*Turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata (Mobley, 2011). *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi. Perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* yang tinggi menunjukkan adanya ketidakstabilan karyawan serta menunjukkan adanya ketidakmampuan dalam mengelola dan membimbing karyawan dengan tepat. Pergantian karyawan akibat dari *turnover* berdampak pada beberapa aspek seperti anggaran yang cukup besar yang digunakan untuk pelatihan, anggaran untuk rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru.

Menurut Ardan dan Jaelani (2021) *turnover intention* pada dasarnya baru sebatas keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, belum pada merealisasikannya. *Turnover* karyawan memang sebuah masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Banyak faktor yang dapat menyebabkan adanya intensi turnover ini dan salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.



Fenomena *turnover intention* juga terjadi pada Bank BRI Kantor Cabang Sidrap. Karyawan atau sumber daya manusia merupakan aset penting bagi Bank BRI Kantor Cabang Sidrap yang harus dikelola dengan baik, karena seperti yang kita ketahui Bank BRI Kantor Cabang Sidrap merupakan perusahaan pelayanan jasa yang harus mengedepankan sumber daya manusianya agar dapat memberikan pelayanan jasa yang maksimal. Namun pada kenyataannya Bank BRI Kantor Cabang Sidrap memiliki data *turnover* yang cukup rendah dengan jumlah karyawan yang tersedia sebanyak 65 karyawan yang dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1 *Turnover Intention* pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Sidrap  
Sumber: Bank BRI Kantor Cabang Sidrap (2024)

Berdasarkan gambar 1.1 di atas, maka diketahui bahwa *turnover intention* pada karyawan bank BRI Kantor cabang Sidrap selama tiga tahun terakhir mengalami penurunan. Pada tahun 2021 *turnover* pada karyawan Bank BRI Kantor cabang Sidrap sebanyak 5 orang, 2 orang pada tahun 2022 dan 1 orang pada tahun 2023. Setiap tahun pasti ditemukan sumber daya manusia yang keluar masuk perusahaan, tentunya hal ini harus menjadi



perhatian khusus bagi perusahaan karena pastinya akan mengganggu produktivitas karyawan dalam memberikan pelayanan jasa, dan akan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk rekrutmen dan pelatihan

karyawan. Cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna menekan tingkat *turnover intention* adalah dengan mengetahui terlebih dahulu faktor - faktor yang menyebabkan munculnya keinginan karyawan untuk keluar dari suatu perusahaan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara karyawan memberikan alasan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* ialah *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi *turnover intention* ialah *work-life balance*. Lockwood (2003) mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan ialah kondisi seimbang antara dua ketentuan yaitu antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi adalah setara. Karyawan berasumsi bahwa keseimbangan kehidupan adalah keharusan dalam pekerjaan dan bertanggung jawab pula terhadap keluarga. Keterlibatan kerja yang tinggi, menyebabkan batas antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan menjadi kabur. Dampaknya kecenderungan karyawan mengalami sejumlah konflik dalam bekerja akibat minimnya *work-life balance* dalam diri mereka (Ha, 2018). *Work-life balance* muncul sebagai akibat dari membengkaknya kewajiban serta tuntutan yang ada di tempat kerja, sementara kehidupan pribadi juga harus mendapatkan porsi yang sama. Kondisi inilah yang akhirnya menjadikan aspek *work-life balance* menjadi suatu hal yang wajib didapatkan oleh seorang karyawan dalam dunia kerjanya. Ditegaskan bahwa *work-life balance* menyumbang dampak negatif terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasakan tingkat keseimbangan yang lebih rendah dalam pekerjaan dan kehidupan mereka, cenderung mengantongi ang lebih tinggi untuk berhenti. Sejumlah penelitian telah mengkonfirmasi



bahwa konflik pekerjaan dan keluarga terbukti meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Ariyani et al., 2022).

Permasalahan yang terjadi pada karyawan bank BRI Kantor cabang Sidrap yakni menurut salah satu karyawan, waktu bersama keluarga itu sangatlah minim, sebab karyawan dominan menghabiskan waktunya di kantor dibandingkan di rumah. Sehingga, karyawan harus pintar dalam membagi waktu. Tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Semakin rendah *work-life balance*, maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* karyawan. Dukungan dari keberadaan studi pendahulu ini tentu mengantarkan makna bahwa semakin tinggi tingkat ketercapaian aspek *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan, maka laju terhadap *turnover intention* dalam diri mereka dapat ditekan seminimal mungkin, bahkan ditiadakan, begitupun sebaliknya (Sandi dan Erlin, 2023).

Selain itu kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi *turnover intention*. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2018). Dalam sebagian besar studi tentang niat berpindah, kepuasan kerja telah konsisten dan turut menjadi prediktor utama yang paling banyak terbukti dalam mendasari niat *turnover* karyawan (Malik et al., 2010). Hal ini disebabkan karena kurangnya perhatian perusahaan dalam memahami apa yang menjadi keinginan serta harapan dari setiap karyawannya. Tingkat kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan, terutama mereka yang dianggap sebagai karyawan bertalenta

. Karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah cenderung memutuskan  
berhenti dari organisasi dengan harapan menemukan pekerjaan yang



lebih memuaskan, begitupun sebaliknya (Oosthuizen et al., 2019). Karyawan akan mengalami kepuasan kerja yang tinggi, jika mereka merasa bahwa kapasitas, pengalaman, dan nilai mereka dapat dimanfaatkan dengan baik di tempat kerja serta tersedianya peluang dan penghargaan untuk mengembangkan karir kedepannya (Ariyani et al., 2022).

Permasalahan yang terjadi pada karyawan bank BRI Kantor cabang Sidrap yakni pada devisi pelayanan terdapat nasabah yang komplain, akan tetapi karyawan harus tetap melayani nasabah dengan tulus dan profesional. Selain itu gaji sudah sesuai UMR dan adanya promosi jabatan. Hal ini membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini tentunya akan berdampak pada tingkat *turnover intention* karyawan. Ariyani et al., (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Adanya perputaran karyawan yang terjadi juga bisa berdampak terhadap karyawan yang masih bertahan di perusahaan, mengingat masih adanya kekosongan posisi membuat karyawan yang masih bertahan merasa resah dan tidak bersemangat lagi sehingga akan timbul keinginan untuk ikut mencari pekerjaan yang lebih baik yang pada akhirnya menyebabkan peningkatan keinginan untuk pindah dari perusahaan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai masalah berikut. Dengan demikian peneliti mengangkat konsep ini sebagai landasan penulisan skripsi, yaitu dengan Judul : “**Pengaruh *Work-life balance* dan Kepuasan Kerja**

**dap *Turnover Intention* Karyawan Bank BRI Kantor Cabang di  
ipaten Sidrap”.**



## 1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang di atas, maka dapat diajukan rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention* karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang di Kabupaten Sidrap?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention* karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang di Kabupaten Sidrap?
3. Variabel manakah *work-life balance* atau kepuasan kerja yang lebih dominan dalam mempengaruhi penurunan *turnover intention* karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang di Kabupaten Sidrap?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka dapat tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap penurunan *turnover intention* karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang di Kabupaten Sidrap.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap penurunan *turnover intention* karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang di Kabupaten Sidrap.
3. Untuk mengetahui variabel dominan yang mempengaruhi penurunan *turnover intention* karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang di Kabupaten Sidrap.



### Hasil Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka penulis berharap dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan dan informasi mengenai Pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang di Kabupaten Sidrap. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan perbandingan dan menjadi bahan masukan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

##### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat berkontribusi menambah dan memperkaya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh peneliti dalam lingkup bidang yang diteliti. Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti lain dalam penelitian terkait.

##### 2. Bagi Akademisi / Pembaca

Penelitian ini dapat berkontribusi pada literatur akademik dengan menambah pemahaman tentang hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

#### 1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan di Universitas dengan memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan, sekaligus mengidentifikasi hambatan atau tantangan dalam pengembangan *work-life balance* dan kepuasan kerja. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang aspek-aspek ini, perusahaan dapat merancang



strategi yang lebih efektif serta menyediakan dukungan tambahan yang diperlukan oleh perusahaan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Hasil dari penelitian ini akan dilaporkan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN.** Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA.** Bab ini berisikan teori - teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini dan melakukan analisis terhadap masalah pokok yang telah dikemukakan.

**BAB III KERANGKA KONSEPTUAL / PIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.** Bab ini menyajikan dua hal pokok yakni kerangka konseptual / pemikiran dan juga pengembangan hipotesis.

**BAB IV METODE PENELITIAN.** Bab ini terdiri dari jenis dan rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik *sampling*, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional, instrumen penelitian, analisis data, dan pengujian hipotesis serta rancangan jadwal penelitian

**BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.** Bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian, analisis statistic deskriptif, hasil uji kualitas data, hasil pengujian hipotesis, hasil analisis regresi linear berganda, serta pembahasan.

**BAB VI PENUTUP.** Bab ini berisi kesimpulan, saran, serta batasan penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

Bab ini berisi empat sub bab. Bagian pertama adalah teori-teori dari para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia, *work-life balance*, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Bagian kedua berisi penelitian terdahulu atau literatur-literatur ilmiah. Bagian ketiga berisi kerangka pemikiran yang menjadi kerangka umum penelitian ini. Terakhir, bagian keempat berisi hipotesis penelitian.

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang strategis dari perusahaan karena mengelola individu yang ada di dalamnya. Mengelola individu memerlukan pengetahuan terkait sikap atau perilaku manusia dan kemampuan dalam mengelola. Tujuan dari mengelola sumber daya manusia agar perusahaan dapat terus berkembang dan menghadapi tantangan yang ada baik pada waktu sekarang maupun di masa yang akan datang. Maka, mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat penting untuk menjaga keberlangsungan suatu perusahaan (Auliani, 2022).

Sumber daya manusia yang memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan harus pula memiliki kemampuan dalam menjalankan peranannya. Artinya, kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan secara benar dan menghasilkan hasil yang sempurna, baik secara kuantitas maupun kualitasnya (Syafuruddin, 2023).



### 2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM (*human resources management*) artinya suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian guna meraih tujuan sesuai visi dan misi perusahaan dalam jangka waktu tertentu, secara efektif dan efisien (Plippo, 1999). Manajemen SDM juga dikatakan manajemen personalia. Adapun definisi manajemen SDM menurut para ahli, sebagai berikut:

Werther dan Davis (2014) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling memiliki ketergantungan antara satu dengan yang lainnya, dimana kegiatan-kegiatan tersebut tidak pernah terpisah, masing-masing saling mempengaruhi antar kegiatan SDM.

Manajemen sumber daya manusia yakni kebijakan dan pelatihan guna menyanggupi kebutuhan tenaga kerja mapun elemen yang ada dalam SDM, misalnya posisi jabatan, rekrutmen, dan sebagainya (Dessler, 2020).

Manajemen sumber daya manusia penting bagi semua manajer, agar manajer tidak melakukan kesalahan-kesalahan dalam mengelola sumber daya manusia Widyaningrum dan Siswati (2017), seperti:

1. Mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan.
2. Mengalami perputaran tenaga kerja yang tinggi.
3. Mempunyai orang-orang yang bekerja tidak optimal.



4. Membuang-buang waktu dengan wawancara yang bertele-tele.
5. Membuat perusahaan menghadapi tuntutan hukum karena praktik pengelolaan SDM yang tidak aman.
6. Pemberian gaji karyawan yang tidak adil.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli, maka disimpulkan bahwasanya secara umum manajemen sumber daya manusia ialah suatu seni atau disiplin ilmu yang menerangkan proses perencanaan, pengarahan, pelaksanaan hingga evaluasi aktivitas perusahaan guna terwujudnya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dimana tujuan perusahaan itu sendiri adalah untuk menyejahterakan pegawai dan perusahaan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2020) mengemukakan bahwa ada macam - macam fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Melakukan *job analysis*, menentukan pekerjaan untuk setiap karyawan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Melakukan seleksi kandidat pekerja.
4. Mengelola gaji serta bonus atau insentif dan benefit kepada karyawan.
5. Menilai kinerja karyawan.
6. Mampu menerapkan konseling dan interview.



7. Melatih karyawan dan bisa membina hubungan antar karyawan.

### **2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum, memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis, serta sosial merupakan tujuan manajemen sumber daya manusia. Sedangkan menurut Cushway (2012) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan.
4. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan dengan memperhatikan segi-segi SDM.
5. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan. Menyediakan sarana dan prasana media komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.



6. Memelihara standar organisasional dan nilai inti dalam manajemen SDM.

### 2.1.2 *Work-life balance*

*Work-life balance* memegang peran penting bagi karyawan dan mendukung pertumbuhan individu serta perbaikan perusahaan. Jika karyawan mempertahankan keseimbangan yang baik antara profesi dan kehidupan pribadi, maka secara berkelanjutan akan mendapatkan produktivitas yang lebih baik pula. Dengan demikian, kebijakan *work-life balance* yang efektif perlu dibuat oleh perusahaan karena merupakan kunci untuk mengurangi *stress* dan *turnover*. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai *work-life balance*:

#### 2.1.2.1 Definisi *Work-life balance*

Menurut Rincy dan Panchanatham (2010) *work-life balance* didefinisikan sebagai suatu kondisi yang seimbang yang dirasakan oleh individu yang ditandai dengan minimnya tingkat konflik yang muncul antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, dengan demikian peran yang dilakukan dapat berjalan dengan seimbang.

*Work-life balance* mengacu pada keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab kehidupan pribadi dan keluarga (Nurdin dan Rohaeni, 2020). Fisher (2002) mengemukakan bahwa *work-life balance* adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu ditempat kerja dan aktivitas lain diluar pekerjaan yang didalamnya terdapat



individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik maupun sumber energi bagi diri sendiri.

Sedangkan Limanta et al., (2023) mengungkapkan bahwa *work-life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan komitmen pada keluarga, dan tetap bertanggung jawab pada aktivitas di luar pekerjaan.

Jadi *work-life balance* adalah keadaan dimana seorang individu merasa bahwa pekerjaan yang mereka tekuni saat ini seimbang dengan kehidupan pribadi maupun keluarganya dan juga sesuai dengan harapan atau ekspektasi mereka dalam bekerja.

#### 2.1.2.2 Komponen *Work-life balance*

Ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam *work-life balance* menurut Fisher (2002) yaitu:

1. Waktu, meliputi perbandingan antara banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.
2. Perilaku, meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.
3. Ketegangan (strain), meliputi tekanan, kecemasan, sulit mempertahankan atensi dan kehilangan aktivitas penting pribadi.



4. Energi, meliputi sumber terbatas dalam diri manusia yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

### 2.1.2.3 Faktor – Faktor *Work-life balance*

Menurut Yunandi (2023) ada beberapa faktor pendorong *work-life balance*, yaitu :

1. Nilai *comfort*, kenyamanan membuat seseorang lebih memahami dengan apa yang dilakukannya setiap hari dan membuat seseorang dapat mengatasi konflik yang terjadi. Contohnya pegawai dapat mengatur ruangan kerja atau meja kerja, sehingga membuat nyaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Nilai *religious*, dengan cara yakin kepada Tuhan, seseorang akan mampu untuk melakukan refleksi diri dan menerima kondisi. Contohnya sebelum melakukan suatu pekerjaan, pegawai dapat melakukan ibadah seperti doa, shalat atau lain sebagainya.
3. Nilai *achievement*, dimana seseorang dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk dapat membantu dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dengan fleksibel. Contohnya pegawai dapat mengatur jadwal kerja dari pemahaman manajemen waktunya, sehingga waktu untuk bekerja dapat diselesaikan dengan fleksibel dan cepat.

### 2.1.2.4 Manfaat *Work-life balance*

Program keseimbangan kehidupan kerja memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan atau organisasi dan bagi



pegawai itu sendiri. Berikut ini adalah manfaat yang diterima jika diterapkannya program *work-life balance* menurut Lazar et al (2010).

1. Bagi Organisasi

- a. Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai.
- b. Meningkatkan hasil kerja pegawai.
- c. Adanya loyalitas dan komitmen seorang pegawai.
- d. Tingginya retensi pelanggan.
- e. Berkurangnya Turnover pegawai.

2. Bagi Pegawai

- a. Meningkatnya kepuasan kerja.
- b. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*).
- c. Meningkatkan kontrol terhadap lingkungan kehidupan-kerja.
- d. Berkurangnya tingkat stres kerja.
- e. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

#### 2.1.2.5 Indikator *Work-life balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *work-life balance* Menurut Hudson (2005) yaitu:

1. *Time balance* (Keseimbangan Waktu)

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam instansi dan perannya dalam kehidupan pribadi tersebut, misalnya seorang pegawai selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan,



menyediakan waktu bersama keluarga dan juga berkumpul dengan teman.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai yang seimbang dalam pekerjaan dan keluarganya. Keseimbangan yang melibatkan pegawai dalam dirinya seperti keterlibatan pegawai untuk bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Menyangkut tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pegawai yang merasakan kepuasan memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya pada pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi pegawai tersebut.

Menurut Wicaksana et al (2020) terdapat empat dimensi pembentuk *work-life balance*, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life*

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Interference with Work*

Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.



3. *Personal Life Enhancement of Work* Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. *Work Enhancement of Personal Life*

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesejangan antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang telah didapatkan. Selain itu, bagi para karyawan kepuasan kerja juga merupakan sikap dari setiap individu mengenai pekerjaan yang dikerjakan dalam setiap harinya. Sikap positif yang ditunjukkan dalam bekerja akan memberikan gambaran bagi tingkat kepuasannya. Karyawan yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya (Aulia, 2023).

#### 2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2008) kepuasan kerja yaitu mencerminkan sejauh mana suatu individu



menyukai pekerjaannya. Definisi secara formal kepuasan kerja merupakan respon efektif atau emosional terhadap beberapa aspek pekerjaan seseorang. Definisi tersebut menyiratkan kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Robbins dan Judge (2018) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Sedangkan, Sutrisno (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam kaitannya dengan situasi kerja, kerja sama karyawan, penghargaan yang diterima di tempat kerja, faktor fisik dan psikologis. Sikap seseorang akan pekerjaannya menggambarkan akan setiap pengalaman – pengalaman yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan serta harapan – harapan mengenai yang akan datang.

### 2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja akan mengusulkan enam orientasi umum menuju kepuasan kerja, yang kesemuanya berusaha untuk membangun landasan pada proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja dan menggambarkan proses yang menentukan kepuasan kerja bagi individu (Mangkunegara, 2017). Berikut ini adalah beberapa teori kepuasan kerja:



### 1. Teori ketidaksesuaian

Teori ini menekankan pada perbedaan antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi yang sebenarnya (kenyataan), yang menyatakan bahwa jika terdapat perbedaan yang signifikan antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan, maka karyawan akan merasa tidak puas. Namun, karyawan akan puas jika kondisi dan kekurangan yang diinginkannya sesuai dengan kenyataan yang dia terima.

### 2. Teori keadilan

Teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima.

### 3. Teori dua faktor

Teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

### 4. Teori keseimbangan

Teori ini menyebutkan beberapa komponen input yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. *Outcome* yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. *Comparison person* yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama seseorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.



#### 5. Teori pemenuhan kebutuhan

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika memperoleh apa yang dibutuhkannya, semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas pula karyawan tersebut, dan sebaliknya, jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka karyawan itu akan merasa tidak puas.

#### 6. Teori pandangan kelompok sosial

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap oleh karyawan sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

### 2.1.3.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu



kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans, 2018) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab.

2. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.



### 2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Pamungkas (2023) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa aspek kepuasan kerja yaitu :

#### 1. Isi pekerjaan

Mencakup yang melibatkan keterampilan, dan kemampuan yang sesuai kualifikasi pekerjaan, variasi pekerjaan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, tingkat kesulitan, serta tanggung jawab individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

#### 2. Imbalan

Mencakup sejauh mana imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam bekerja. Imbalan yang dimaksud dapat berupa gaji, insentif, dan tunjangan. Karyawan menghendaki sistem imbalan yang adil.

#### 3. Promosi jabatan

Mencakup kesempatan memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi. Selain memperoleh kesempatan promosi, aspek ini juga mencakup keadilan dalam promosi jabatan.

#### 4. Kondisi kerja

Mencakup kepuasan terhadap kondisi lingkungan pekerjaan seperti, tempat kerja, ruangan kerja, dan fasilitas perusahaan.

