

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang kian pesat, dunia kerja mengalami transformasi besar yang tidak hanya mempengaruhi struktur organisasi tetapi juga ekspektasi terhadap peran dan kinerja karyawan. Tekanan terhadap efisiensi, fleksibilitas, dan hasil kerja yang tinggi telah menciptakan kondisi kerja yang makin kompleks dan menuntut. Karyawan kini dihadapkan pada beban kerja yang meningkat, waktu kerja yang memanjang, serta tuntutan multitugas yang terus bertambah. Fenomena ini menyebabkan batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi kabur, memicu ketegangan psikis dan menurunnya kepuasan kerja (Ong, 2022).

Laporan dari Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa rata-rata jam kerja karyawan formal di sektor industri mencapai 44-48 jam per minggu (<https://www.bps.go.id/publication/2023/11/15/statistik-tenaga-kerja-indonesia-2023.html>). Angka ini melampaui batas ideal menurut standar *International Labour Organization* (ILO) yang merekomendasikan maksimal 40 jam kerja per minggu. Fakta ini menegaskan bahwa isu beban kerja berlebih masih menjadi tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia, khususnya di sektor padat karya seperti manufaktur dan industri berat. Selain itu, survei nasional menunjukkan bahwa 36,5% karyawan melaporkan mengalami kelelahan kerja (*burnout*) akibat tingginya beban kerja, dengan sektor industri, logistik, dan kesehatan

sebagai tiga bidang tertinggi yang terdampak (*International Labour Organization Organization*, 2022). Data ini menandakan bahwa isu beban kerja berlebih tidak hanya terkait dengan aspek produktivitas, tetapi juga berimplikasi pada kesehatan fisik, mental, dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh persepsi mengenai pencapaian kebutuhan, penghargaan, serta keseimbangan antara usaha dengan hasil yang diperoleh (Aziri, 2021). Dalam perspektif manajemen, kepuasan kerja menjadi indikator penting karena mencerminkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Kepuasan kerja berperan penting dalam menentukan loyalitas karyawan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan performa optimal, minim konflik, dan memiliki keinginan rendah untuk berpindah kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas lebih rentan mengalami konflik, penurunan produktivitas, bahkan niat keluar (*turnover intention*) (Iaffaldano dan Muchinsky, 2022).

Kemajuan dalam pengelolaan sumber daya manusia saat ini banyak diarahkan untuk meningkatkan kepuasan kerja, baik melalui program kesejahteraan, pengembangan karier, maupun penyusunan kebijakan yang ramah keluarga. Namun, penelitian menemukan bahwa faktor kepuasan kerja sering kali terhambat oleh tingginya beban kerja dan lemahnya kebijakan *work life balance* (Zakaria et al., 2024). Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan variabel bebas dalam

penelitian ini, yaitu kebijakan *work life balance* dan beban kerja. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, ditambah tingginya beban kerja, terbukti dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk meneliti pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kepuasan kerja, khususnya dalam perusahaan manufaktur di Indonesia (Robbins dan Judge, 2021).

Work life balance (WLB) merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi dan keluarga. Menurut Ismail dan Owaida (2023), WLB bukan hanya berkaitan dengan jam kerja fleksibel, tetapi juga mencakup dukungan organisasi, budaya kerja, serta kebijakan yang memungkinkan karyawan menjaga kesehatan mental dan sosialnya.

Work Life Balance memberikan berbagai manfaat penting bagi karyawan dan organisasi. bagi karyawan, keseimbangan ini membantu menurunkan stres, menjaga kesehatan mental, serta meningkatkan motivasi dan kebahagiaan (Rathnaweera dan Jayathilaka, 2022). di sisi organisasi, penerapan *Work Life Balance* seperti jam kerja fleksibel, kebijakan cuti, dan dukungan kesejahteraan keluarga dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja (Kim dan Wright, 2021). Perusahaan yang memiliki kebijakan keseimbangan kerja yang baik juga cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi serta tingkat turnover yang rendah (Wulandari, 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan WLB yang

baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi turnover intention, serta memperkuat engagement karyawan. Hasanati (2025) menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap penurunan niat keluar kerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menegaskan peran strategis WLB dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia.

Penelitian lain menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Wulandari (2022) menemukan bahwa semakin tinggi *Work Life Balance* yang dirasakan karyawan, semakin besar tingkat kepuasan kerja mereka. Ratri dan Utami (2023) juga mengungkapkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dan kepuasan kerja karyawan di sektor perbankan Indonesia. Dewi dan Priyono (2022) menambahkan bahwa perusahaan yang menyediakan fleksibilitas kerja dan dukungan keseimbangan hidup menunjukkan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, *Work Life Balance* terbukti menjadi salah satu faktor kunci yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.

Selain *Work Life Balance*, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor lain, salah satunya adalah beban kerja yang dialami oleh karyawan dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Beban kerja (*workload*) didefinisikan sebagai tuntutan fisik maupun mental yang harus ditanggung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam batas

waktu tertentu (Bakker et al., 2020). Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas karyawan dapat menimbulkan stres, kelelahan, bahkan *burnout* yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja (Demerouti et al., 2020). Selain itu Gibson et al (2020) menegaskan bahwa beban kerja yang terlalu berat dapat memicu stres, menurunkan motivasi, dan berdampak negatif pada performa serta kepuasan kerja karyawan.

Data menunjukkan bahwa beban kerja di Indonesia masih relatif tinggi. Survei BPS (2023) mencatat bahwa 41,3% pekerja formal menghadapi beban kerja berat, dengan rata-rata jam kerja 48 jam per minggu. Sementara di sektor ini juga mengalami dampak tersebut seperti sektor manufaktur (52%), logistik (49%), dan 28% pekerja industri berat mengalami *occupational fatigue* akibat target produksi dan sistem kerja shift. dalam konteks perusahaan manufaktur, beban kerja sering meningkat akibat target produksi, keterbatasan tenaga kerja, serta perubahan teknologi. Jika tidak diimbangi dengan strategi manajemen yang tepat, hal ini dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Bakker et al. 2020).

Beban kerja yang seimbang memberikan manfaat positif karena dapat memacu tanggung jawab dan kinerja karyawan. Namun, beban kerja yang berlebihan justru menjadi salah satu penyebab utama kelelahan emosional, stres kerja, dan penurunan kepuasan (Gibson et al., 2020). Dalam konteks organisasi, pembagian beban kerja yang tidak proporsional dapat menghambat efektivitas tim dan meningkatkan konflik internal

(Yuliani dan Sari, 2022). Oleh karena itu, pengaturan beban kerja yang seimbang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan harmonis.

Penelitian oleh Kurniawan dan Fitri (2021) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana peningkatan beban kerja menyebabkan penurunan tingkat kepuasan. Azizah (2023) menemukan bahwa tekanan kerja berlebih dan waktu kerja yang panjang berpengaruh terhadap menurunnya motivasi dan kesejahteraan psikologis karyawan di sektor industri. Yuliani dan Sari (2022) juga menyimpulkan bahwa distribusi beban kerja yang tidak seimbang berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa beban kerja yang tinggi secara konsisten menurunkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.

PT Semen Tonasa merupakan salah satu anak perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang beroperasi di Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan. Sebagai produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia, perusahaan ini memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur nasional. dengan kapasitas produksi mencapai lebih dari 7 juta ton per tahun. PT Semen Tonasa dituntut untuk menjaga produktivitas tinggi dan stabilitas operasional. Hal ini menyebabkan karyawan dihadapkan pada target kerja yang ketat, yang berpotensi meningkatkan beban kerja, baik dari segi fisik maupun mental (<https://www.semenindonesia.com/investor-relations/annual-report>).

Di sisi lain, perusahaan juga dituntut untuk menjaga kepuasan kerja karyawannya agar loyalitas dan produktivitas tetap terjaga. Tantangan yang muncul adalah bagaimana PT Semen Tonasa mampu menerapkan kebijakan *work life balance* yang efektif, sekaligus mengelola beban kerja agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kepuasan kerja (<https://www.semenindonesia.com/investor-relations/annual-report>).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Rahmawati (2022) tingkat kepuasan kerja karyawan PT Semen Tonasa menunjukkan kecenderungan yang berfluktuasi dalam tiga tahun terakhir. Data survei internal perusahaan yang dikutip dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan hanya mencapai 68,7%, dengan aspek paling rendah terdapat pada indikator beban kerja dan keseimbangan waktu kerja. Sekitar 42% karyawan melaporkan sering mengalami tekanan kerja berlebih, sementara 37% merasa kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Fenomena ini menandakan bahwa meskipun PT Semen Tonasa telah menerapkan berbagai kebijakan kesejahteraan, seperti program pelatihan dan pemberian insentif, masih terdapat tantangan dalam mengelola keseimbangan kerja dan beban kerja karyawan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan loyalitas, sehingga menjadi alasan penting untuk meneliti sejauh mana kebijakan *work life balance* (WLB) dan beban kerja (*workload*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Tonasa.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas hubungan *work life balance*, beban kerja, dan kepuasan kerja di berbagai sektor. Namun, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada sektor jasa, kesehatan, dan pendidikan (Riyanto et al., 2022). Penelitian pada sektor manufaktur, khususnya industri semen di Indonesia, masih sangat terbatas. Padahal, karakteristik beban kerja dan implementasi kebijakan WLB di sektor ini memiliki keunikan tersendiri, mengingat tingginya tuntutan produksi, lingkungan kerja yang sarat risiko, serta tuntutan fisik yang tinggi. Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara simultan menguji pengaruh kebijakan *work life balance* dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan semen. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan tersebut (Nugroho dan Sari, 2021).

Penelitian ini difokuskan pada dua departemen utama, yaitu *Department of Finance & Accounting* serta *Department of Human Capital & GRC*. Kedua departemen ini dipilih karena memiliki tingkat tanggung jawab dan tekanan kerja yang tinggi, serta berperan langsung dalam perumusan kebijakan organisasi yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja dan manajemen beban kerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang maka dilakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Semen Tonasa”**.

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apakah kebijakan *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Semen Tonasa?
- 2) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Semen Tonasa?
- 3) Apakah *work life balance* dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Semen Tonasa?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kebijakan *work life balance* terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT Semen Tonasa.
- 2) Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Semen Tonasa
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* dan beban kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Semen Tonasa.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ada tiga kegunaan yang dapat dijadikan sebagai masukan dan referensi untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini memiliki nilai tambah secara teoretis karena mampu memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada tema *work life balance*, beban kerja, dan

kepuasan kerja dalam konteks industri berat.

- b. Selain itu, penelitian ini dapat memperluas pemahaman akademik tentang bagaimana dua variabel independen *work life balance* dan beban kerja secara simultan memengaruhi kepuasan kerja dalam konteks sektor manufaktur di Indonesia yang selama ini belum banyak dieksplorasi secara bersamaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi praktisi sumber daya manusia dalam mengelola serta mengevaluasi kebijakan internal terkait keseimbangan kerja dan beban kerja karyawan. Bagi manajemen PT Semen Tonasa, temuan ini memberikan gambaran mengenai persepsi karyawan terhadap waktu kerja, tekanan tugas, dan keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi.
- b. Untuk mengidentifikasi masalah dalam sistem kerja, menyusun kebijakan yang lebih tepat seperti fleksibilitas jam kerja, pengaturan beban tugas, serta program kesejahteraan karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja secara komprehensif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat loyalitas karyawan, serta menekan tingkat *turnover*.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan penting bagi penyusunan atau revisi regulasi perusahaan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

- b. Penelitian ini memberikan landasan ilmiah bagi pembuat kebijakan internal perusahaan untuk merancang kebijakan kerja yang lebih fleksibel, adil, dan berbasis kebutuhan riil karyawan.
- c. Kebijakan yang dibangun dari hasil penelitian ini juga dapat menjadi model rujukan bagi perusahaan sejenis dalam mengembangkan sistem ketenagakerjaan yang berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika dunia kerja modern.

1.4.4 Sistematika Penulisan

Agar dapat memberikan gambaran secara garis besar dan memberikan kemudahan kepada pembaca agar lebih dapat memahami isi dari penelitian, penulis memberikan sistematika pembahasan yang terdiri dari lima bab dan berisi tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Sistematika Pembahasan tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN: Bab ini berisi tentang ungkapan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, tujuan penelitian dan kegunaan Penelitian secara teoritis, praktis, dan kebijakan yang diharapkan dapat diperoleh selama proses penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA: Bab ini berisi mengenai teori-teori yang berkaitan dengan judul penelitian. Teori-teori yang dikemukakan didapat melalui penelitian- penelitian terdahulu yang berhubungan dengan judul penelitian.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS: Bab ini berisi penjelasan tentang kerangka konseptual/

pemikiran penelitian dan pengembangan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN: Bab ini berisi mengenai jenis dan rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data penelitian, Teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, uji reliabilitas dan validasi, serta teknik analisis data

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN: Bab ini menjelaskan terkait objek penelitian, karakteristik responden, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian untuk menjawab hipotesis yang ada.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN: Bab ini menguraikan kesimpulan, saran serta keterbatasan dari hasil pembahasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

Landasan teori ini mencakup berbagai teori yang relevan dengan variabel penelitian ini. Teori-teori yang akan dibahas meliputi konsep manajemen sumber daya manusia, *work life balance*, beban kerja, dan kepuasan kerja. Referensi yang digunakan berasal dari buku teks, jurnal, artikel ilmiah, dan sumber-sumber lain yang relevan.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Patut dipahami bahwa faktor manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi sehingga muncul suatu ilmu manajemen yang mempelajari permasalahan ketenagakerjaan atau kepegawaian yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Para ahli atau pakar mendefinisikan dengan beragam terkait dengan aktivitas yang dilakukan yang dimulai dari perencanaan MSDM, seleksi dan tes, wawancara, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, manajemen retensi sampai dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) (Noe et al., 2021).

Dessler, (2017) menjelaskan bahwa MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan PHK. Sedangkan pengertian MSDM menurut Noe et al., (2011) adalah kebijakan, praktik, dan system yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Kajian

MSDM menurut Noe lebih menekankan pada kajian strategis dengan kegiatan analisis dan desain pekerjaan, perencanaan dan rekrutmen, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan karyawan/ hubungan industrial.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler, (2020) Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari manajemennya. Sudah merupakan tugas manajemen untuk mengelola sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Seorang manajer selain menjalankan fungsi manajemen juga bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi operasional Oleh karena itu fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua, yakni:

1) Fungsi Manajemen

a) Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi yang berkaitan dengan melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pelatihan serta pemeliharaan tenaga kerja.

b) Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi berkaitan dengan menyusun suatu organisasi serta mendisain struktur organisasi, menyajikan hubungan antara tugas yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja dan menyiapkan peran organisasi.

c) Fungsi Pengarahan

Pengarahan merupakan fungsi yang memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

d) Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan peran bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan, memotivasi bawahan, dan menggerakkan bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan, mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan, dan pada suatu titik tertentu mengajak bawahan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan.

e) Fungsi Pengendalian

Pengendalian merupakan fungsi dalam melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang telah dilaksanakan yang kemudian dilakukan perbandingan dengan standard-standard yang ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Aplikasi kegiatan ini mencakup seleksi yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah

memenuhi persyaratan maka tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

b) Pengembangan (*Development*)

Tenaga kerja yang telah diperoleh suatu organisasi, mereka harus mengalami perkembangan. Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengubah tenaga kerja yang potensial menjadi lebih produktif dan lebih terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan ini penting dilakukan karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial. Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan, promosi jabatan dan mutasi.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini adalah dimana organisasi memberikan balas jasa yang cukup dan wajar kepada karyawan atas kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi dapat berupa uang dan ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan. Kegiatan pada fungsi ini meliputi penentuan sistem kompensasi dan juga penentuan besarnya kompensasi sehingga mampu mendorong prestasi kerja karyawan.

d) Integrasi/Penyatuan (*Integration*)

Fungsi ini bertujuan untuk mengubah tenaga kerja secara individu akan pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap yang tidak menguntungkan bagi organisasi agar menyesuaikan dengan keinginan

dan tujuan organisasi. Hal ini dilakukan karena dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi perbedaan atau benturan kepentingan antar karyawan, atau antara karyawan dengan manajer.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha mempertahankan dan meningkatkan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh organisasi. Fungsi ini dapat berupa pemberian fasilitas-fasilitas seperti jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja.

f) Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

Seorang karyawan tidak mungkin selamanya bekerja pada organisasi tertentu, pada suatu saat mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja harus kembali ke masyarakat. Fungsi ini adalah dimana organisasi bertanggung jawab sewaktu karyawan itu pensiun harus dalam keadaan sebaik mungkin dan harus merasa aman. Biasanya perusahaan-perusahaan besar telah menyediakan dana bagi karyawan yang sudah pensiun. Dana tersebut bersumber dari potongan gaji karyawan pada waktu masih aktif bekerja.

2.2 Work Life Balance

2.2.1 Pengertian Work Life Balance

Work Life Balance (WLB) merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan bagaimana individu mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal. Menurut Greenhaus dan Allen (2011) WLB didefinisikan sebagai kondisi

ketika seseorang dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga tidak menimbulkan konflik yang merugikan salah satu aspek. Definisi ini menekankan bahwa keseimbangan bukan berarti jumlah waktu yang sama, melainkan keterpenuhan peran dalam kedua ranah kehidupan.

Dalam perkembangannya, konsep WLB tidak hanya menyoroti pembagian waktu, tetapi juga menekankan keterlibatan emosional serta kepuasan yang diperoleh dari masing-masing peran. Adda et al. (2021) menyatakan bahwa WLB modern menekankan pada kualitas hubungan kerja dan keluarga yang harmonis, bukan hanya kuantitas waktu yang dihabiskan. Hal ini penting karena karyawan yang merasa puas dalam kehidupan pribadinya cenderung menunjukkan kinerja lebih baik dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

2.2.2 Dimensi *Work Life Balance*

Menurut Greenhaus dan Allen, (2011), terdapat tiga dimensi utama yang membentuk *Work Life Balance*:

1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana individu mampu membagi proporsi waktunya secara relatif seimbang antara peran kerja dan peran non-kerja. Misalnya, seorang karyawan yang mampu melaksanakan jam kerja sesuai ketentuan tanpa harus mengorbankan waktu untuk keluarga atau kegiatan pribadi. Ketidakseimbangan dalam dimensi ini sering kali

menimbulkan *work family conflict*, di mana pekerjaan menyita waktu yang seharusnya digunakan untuk kehidupan personal.

2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Dimensi ini menekankan pada keterlibatan psikologis yang seimbang, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan keluarga. Artinya, meskipun seseorang memiliki tanggung jawab profesional, ia tetap dapat memberikan perhatian emosional kepada keluarga, begitu juga sebaliknya. Ketidakseimbangan dalam aspek ini dapat menimbulkan kelelahan mental dan stres, karena individu merasa tidak bisa hadir sepenuhnya di salah satu peran.

3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kepuasan yang diperoleh individu dari perannya di bidang pekerjaan dan kehidupan personal. Seorang karyawan dianggap seimbang apabila ia merasa puas dengan pencapaian kariernya sekaligus puas dengan hubungan sosial dan keluarganya. Jika kepuasan hanya dirasakan di satu sisi, maka keseimbangan dikatakan tidak tercapai.

Sementara Fisher et al (2021) menjelaskan bahwa dimensi yang membentuk *work life balance*, dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yaitu *demands* (tuntutan) dan *resources* (sumber daya).

1. *Demands*, Kategori ini mencakup dimensi-dimensi yang bersifat mengganggu, baik ketika pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi maupun sebaliknya. Kategori ini terbagi atas dua yaitu:

- 1) *Work Interference with Personal Life (WIPL)*, Merujuk pada situasi di mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Tanggung jawab pekerjaan yang intens dan rutinitas harian yang padat dapat membuat individu kesulitan meluangkan waktu untuk aktivitas sosial atau pribadi, sehingga terjadi ketidakseimbangan.
 - 2) *Personal Life Interference with Work (PLIW)*, Menggambarkan kondisi di mana masalah atau aktivitas dalam kehidupan pribadi mengganggu kinerja pekerjaan. Misalnya, urusan rumah tangga atau konflik pribadi yang menyita perhatian dapat mengurangi fokus dan produktivitas di tempat kerja.
2. *Resources*, kategori ini mencerminkan dimensi yang memberikan dukungan, baik dukungan dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi maupun dari kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, kategori ini terbagi atas dua yaitu:
- 1) *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*, mengacu pada pengaruh positif pekerjaan terhadap kehidupan pribadi. Ketika seseorang merasa dihargai di tempat kerja, menikmati lingkungan kerja yang nyaman, dan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, maka hal ini berdampak positif pada kesejahteraan pribadi.
 - 2) *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*, menggambarkan bagaimana kehidupan pribadi yang harmonis dapat mendukung kinerja dalam pekerjaan. Dukungan dari keluarga, teman, dan

pasangan, serta kesempatan untuk menjalani hobi atau aktivitas menyenangkan, memberikan efek positif terhadap semangat dan performa kerja.

2.2.3 Faktor yang memengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Schabracq et al, (2023) ada beberapa faktor yang memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) seseorang, yaitu:

1) Faktor Eksternal

Karakteristik Kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. Menurut Summer dan knight (2013) terhadap hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan work life balance. Summer dan knight menyatakan bahwa individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

2) Karakteristik Keluarga

Faktor keluarga menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat memengaruhi *work life balance*.

3) Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan

maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

4) Sikap

Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *work life balance*.

2.2.4 Indikator *Work Life Balance*

Adapun Indikator *work life balance* menurut Badrianto dan Ekhsan (2021) meliputi:

a) Fleksibilitas Waktu

Mengukur kebebasan karyawan untuk mengatur jadwal kerja yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b) Dukungan Perusahaan

Mengukur sejauh mana perusahaan memberikan fasilitas atau kebijakan untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti cuti dan jadwal kerja yang fleksibel.

c) Keterlibatan Keluarga

Mengukur kemampuan karyawan untuk mencurahkan waktu dan perhatian kepada keluarga tanpa terganggu oleh pekerjaan.

2.3 Beban Kerja

2.3.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah serangkaian aktivitas atau proses yang harus diselesaikan oleh sebuah unit organisasi secara sistematis dalam periode waktu tertentu, yang bertujuan untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas kerja unit tersebut (Yuniarsih dan Suwatno 2024). Munandar (2011) menyatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah tugas yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dengan mengandalkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut.

Hart dan Staveland (2020) mendefinisikan beban kerja sebagai hasil dari interaksi kompleks antara tuntutan pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, serta kemampuan, perilaku, dan persepsi individu terhadap tugas yang dijalankan. dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah totalitas tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja, serta kemampuan dan persepsi individu. Beban kerja tidak hanya ditentukan oleh jumlah tugas, tetapi juga oleh bagaimana pekerja merespons dan menyesuaikan diri dengan kondisi kerja yang ada, sehingga penting dalam menilai efektivitas, efisiensi, dan kesejahteraan tenaga kerja (Wang et al., 2021).

2.3.2 Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Harini et al (2018) mengungkapkan bahwa terdapat dua kategori utama yang memengaruhi beban kerja, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

1) Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar individu (disebut juga *working stressor*), mencakup:

- a) Jenis Tugas. baik fisik maupun mental. Tugas fisik berkaitan dengan kondisi tempat kerja, seperti tata letak ruangan, peralatan kerja, dan postur kerja. Sementara tugas mental melibatkan tingkat kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, latar belakang pendidikan atau pelatihan, serta tanggung jawab pekerjaan.
- b) Aspek organisasi kerja, seperti jam kerja, waktu istirahat, system kerja shift, kerja malam, sistem penggajian, struktur organisasi, dan distribusi tugas serta wewenang.
- c) Lingkungan kerja yang mencakup kondisi fisik, biologis, dan psikologis dari lingkungan tempat bekerja.

2) Faktor Internal

Faktor internal berasal dari dalam diri pekerja sebagai respons terhadap beban kerja eksternal. Respons ini dikenal sebagai *strain*, yang intensitasnya dapat diukur secara objektif maupun subjektif. Faktor internal terdiri atas Faktor somatik, seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan. dan Faktor psikologis, termasuk motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya.

2.3.3 Indikator Beban Kerja

Harini et al (2019) mengemukakan bahwa indikator beban kerja dalam penelitiannya meliputi:

- 1) Target kerja, yaitu persepsi individu terhadap besarnya target yang diberikan serta jumlah hasil kerja yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.
- 2) Kondisi pekerjaan, mencerminkan pandangan individu terhadap situasi kerjanya, seperti kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cepat serta menangani situasi tak terduga, termasuk melaksanakan tugas tambahan di luar jam kerja.
- 3) Pemanfaatan waktu kerja, yaitu sejauh mana waktu dimanfaatkan untuk aktivitas yang berkaitan langsung dengan proses produksi.
- 4) Standar pekerjaan, yakni persepsi individu mengenai tuntutan pekerjaannya, misalnya bagaimana perasaannya terhadap beban kerja yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tentang perasaan positif tentang positif tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi yang dilakukan oleh individu (pemangku jabatan) terhadap karakteristik pekerjaan itu sendiri (Robbins dan Judge, 2021) Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu

nilai-nilai penting pekerjaan (Arfandi, 2018).

Kepuasan kerja suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dijelaskan kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari hasil evaluasi individu atas karakteristik pekerjaan, nilai yang terkandung dalam pekerjaan, serta kondisi lingkungan kerja baik fisik maupun psikologis, termasuk hubungan antar rekan kerja dan imbalan yang diterima.

2.4.2 Teori Kepuasan Kerja

1) Herzberg's *Two Factor Theory*

Ada dua faktor berdasarkan Herzberg's *Two Factor Theory*, (1959) yaitu faktor motivator dan Hygiene:

A. Faktor Motivator (*Intrinsic*):

a) Pencapaian (*Achievement*)

merujuk pada perasaan berhasil dalam menyelesaikan tugas atau mencapai target yang ditetapkan. Karyawan yang sering mengalami keberhasilan dalam pekerjaan cenderung memiliki rasa puas karena merasa mampu dan kompeten.

b) Pengakuan

Pengakuan yaitu ketika karyawan menerima penghargaan atau pujian atas kinerjanya, mereka akan merasa dihargai dan diakui kontribusinya, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja.

c) Tanggung Jawab

Tanggung jawab menjadi faktor motivator ketika karyawan diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan atau mengelola tugas secara mandiri. Otonomi dalam pekerjaan menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi intrinsik.

d) Pekerjaan itu Sendiri (*The Work It self*)

Pekerjaan yang dirasa bermakna, menarik, serta menantang secara intelektual akan memberikan rasa puas dan keterlibatan yang tinggi.

e) Peluang Berkembang

Kesempatan pelatihan, promosi, dan pengembangan karier, membuat karyawan merasa bahwa organisasi menghargai potensi mereka, yang berdampak positif pada kepuasan kerja.

B. Faktor Hygiene (*Ekstrinsik*)

a) Gaji dan Kompensasi: Imbalan Finansial yang adil dan cukup

b) Kondisi Kerja: Lingkungan fisik kerja yang aman dan nyaman

c) Kebijakan Perusahaan: Kejelasan system, Prosedur kerja, serta keadilan organisasi.

d) Hubungan dengan atasan dan rekan: Komunikasi yang baik dan kolaboratif.

- e) Keamanan Kerja: Kepastian akan kelanjutan kontrak kerja atau status pekerjaan.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut Adams (1965) dalam *Equity Theory*, kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Karyawan akan merasa puas apabila imbalan (*outcome*) yang diterimanya sepadan dengan usaha (*input*) yang diberikan dibandingkan dengan rekan kerja lainnya (Robbins dan Judge 2022). Ketika karyawan merasakan keadilan, mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa imbalan yang diterimanya tidak adil, maka dapat terjadi dua kemungkinan karyawan akan berusaha memperoleh imbalan lebih besar atau mengurangi intensitas kerja dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Teori keadilan menjelaskan bahwa kepuasan seseorang bergantung pada perbandingan antara rasio *input-outcome dirinya* dengan rasio *input-outcome* orang lain. Jika perbandingan tersebut dianggap seimbang, individu akan merasa puas (*equity*), namun jika tidak seimbang dan merugikan, akan muncul rasa ketidakpuasan (*inequity*) yang dapat memengaruhi motivasi kerja dan perilaku karyawan. Dengan demikian, persepsi terhadap keadilan kompensasi, penghargaan, serta perlakuan organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan (Robbins dan Judge 2022).

3) Teori Ketidakpuasan (*Discrepancy Theory*)

Discrepancy theory yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke, (1969) dalam konteks modern menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat “*discrepancy*”, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya (Hulin dan Judge, 2020).

2.4.3 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Beberapa faktor yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yaitu meliputi lingkungan pekerjaan, konten pekerjaan, atasan, status, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, jenjang karier, dan struktur organisasi (Wen et al., 2018).

1. Faktor Intrinsik

a) Konten Pekerjaan (*Job Content*)

Pekerjaan yang menantang, sesuai keahlian, serta memberi kesempatan untuk berkreasi akan meningkatkan rasa puas.

b) Prestasi (*Achievement*)

Rasa bangga atas hasil kerja atau keberhasilan menyelesaikan tugas memberi kepuasan tersendiri.

c) Penghargaan & Pengakuan (*Recognition*)

Apresiasi dari atasan atau organisasi atas kontribusi karyawan akan memperkuat motivasi.

d) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Karyawan cenderung lebih puas jika diberi tanggung jawab dan kepercayaan untuk mengambil keputusan.

e) Pengembangan Karier & Promosi

Kesempatan untuk belajar, dilatih, atau naik jabatan menciptakan rasa optimis terhadap masa depan karier.

2. Faktor Ekstrinsik

a) Gaji dan Kompensasi

Upah yang adil dan sesuai dengan beban kerja menjadi penentu utama kepuasan.

b) Kondisi atau Lingkungan Kerja

Fasilitas kerja, keamanan, kenyamanan, serta kondisi fisik kantor memengaruhi kepuasan karyawan.

c) Kebijakan dan Sistem Organisasi

Aturan kerja, jam kerja, sistem promosi, maupun kebijakan fleksibilitas berdampak pada kepuasan.

d) Supervisi / Gaya Kepemimpinan Atasan

Atasan yang mendukung, adil, dan komunikatif memberi rasa nyaman serta loyalitas lebih tinggi.

e) Hubungan dengan Rekan Kerja

Suasana kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, dan kerja sama tim membuat karyawan merasa betah.

f) Status Pekerjaan

Jaminan kerja, posisi, dan kedudukan sosial yang diperoleh dari pekerjaan dapat menambah kepuasan.

2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2019).

1) Pekerjaan yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Tingkat upah dilihat sebagai adil didasarkan pada tuntutan

pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Teori “kesesuaian kepribadian dan pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat.

2.5 Tinjauan Empirik

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang akan dijadikan dasar dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

Tabel 2. 1 Tinjauan Empirik

No	Nama/ Tahun/ Judul	Metode	Hasil
1	Darmawan dan Dwirianto,(2023).	Kuantitatif. Variabel:	-Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

	“Pengaruh Beban Kerja dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sabda Maju Bersama Pekanbaru”	Beban Kerja (X1), <i>Work-Life Balance</i> (X2), Kepuasan Kerja (Y). Sampel: 54 karyawan. Sampling: Purposive. Metode Analisis: Regresi Linier Berganda (SPSS 22), Uji T, Uji F, R².	kerja. -<i>Work life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. -Secara simultan keduanya berpengaruh signifikan (F hitung = 21,940 > F tabel = 3,18, sig. = 0,000). -Kontribusi sebesar 46,2%.
2	Moulisa, (2020). “Pengaruh <i>Job Insecurity</i> dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Palembang”	Kuantitatif. Variabel: <i>Job Insecurity</i> (X1), Beban Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y). Sampel: 113 karyawan. Sampling: Simple Random. Metode Analisis: Regresi Linier Berganda (SPSS 24), Uji T, Uji F, R².	-<i>Job insecurity</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. -Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. -Secara simultan berpengaruh signifikan. -Persamaan regresi: $Y = 2.730 + 0,260X1 + 0,165X2$.
3	Khoirunnisa et al., (2025). “<i>The Effect of Work Life Balance, Work Environment and Organizational Culture on Job Satisfaction</i>”	Kuantitatif. Variabel: <i>Work-Life Balance</i> (X1), <i>Work Environment</i> (X2), <i>Organizational Culture</i> (X3), <i>Job Satisfaction</i> (Y). Sampel: 123 perawat (census) di RS Muhammadiyah Rodliyah Achid Moga. Metode Analisis:	-<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (t=2,503; p=0,014). -<i>Work Environment</i> berpengaruh positif signifikan (t=2,973; p=0,004). -<i>Organizational Culture</i> tidak berpengaruh signifikan (t=0,613; p=0,541). -Model menjelaskan 16% variasi kepuasan

		SPSS (uji validitas, reliabilitas, regresi linier berganda, uji t, uji F, R ²).	kerja (Adjusted R ² =0,160).
4	Khafifah, (2025). “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kapa Berkah Indonesia (Makassar)”	Variabel: <i>Work Life Balance</i> (X), Kepuasan Kerja (Y) Sampel: 44 responden Metode Analisis: Regresi linear sederhana dengan SPSS	- <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. -R ² = 0,161 (16,1%). -Persamaan regresi: Y = 27.548 + 0.246X.
5	Priharti et al., (2025) “Pengaruh Beban Kerja dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT FIF Group Cabang Baturaja”	Kuantitatif (deskriptif & asosiatif). Variabel: Beban Kerja (X1), <i>Work Life Balance</i> (X2), Kepuasan Kerja (Y). Sampel: 40 karyawan. Metode Analisis: Regresi Linier Berganda, Uji T, Uji F, R ² .	-Beban kerja berpengaruh signifikan (t hitung = 7,873 > 2,026). - <i>Work life balance</i> berpengaruh signifikan (t hitung = 4,321 > 2,026). -Secara simultan berpengaruh signifikan (F hitung = 54,829 > 3,25). - R ² = 0,748 (74,8%).
6	Susanto et al., (2022) “ <i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors</i> ”	Kuantitatif. Variabel: <i>Work Life Balance</i> (X1), <i>Job Satisfaction</i> (Y1), <i>Job Performance</i> (Y2), <i>Family-Supportive Supervisor Behaviors</i> (Moderator). Sampel: 400 karyawan UKM di Indonesia.	- <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction ($\beta = 0,187$; $p < 0,05$). - <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap Job Performance ($\beta = 0,152$; $p < 0,05$). - <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap Job Performance ($\beta =$

		Metode Analisis: SEM-PLS (SmartPLS 3.0), uji reliabilitas & validitas, uji mediasi & moderasi.	0,401; $p < 0,01$). - <i>Job Satisfaction</i> memediasi hubungan <i>Work Life Balance</i> dengan <i>Job Performance</i> (parsial). - <i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> memoderasi hubungan $WLB \rightarrow Job Performance$ ($\beta = 0,235$) dan $JS \rightarrow Job Performance$ ($\beta = 0,206$). - $R^2 Job Performance = 44\%$, $R^2 Job Satisfaction = 30,4\%$.
7	Zahra,(2025) “Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rayz UMM Hotel Malang”	Kuantitatif. Variabel: <i>Work-Life Balance</i> (X), Kepuasan Kerja (Y). Sampel: 60 karyawan. Metode Analisis: Regresi Linier Sederhana.	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, keseimbangan kehidupan kerja mampu meningkatkan perasaan puas karyawan.
8	Fitriani et al., (2022) “Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Indotruck Utama Banjarmasin”	Kuantitatif. Variabel: Beban Kerja (X1), Stres Kerja (X2), <i>Work Life Balance</i> (X3), Kepuasan Kerja (Y). Sampel: 50 karyawan. Metode Analisis: Regresi Linier Berganda (SPSS), Uji T, Uji F, R^2 .	-Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. - <i>Work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

9	Febrianti et al., (2023) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang”	Kuantitatif. Variabel: <i>Work Life Balance</i> (X), Kepuasan Kerja (Y). Sampel: 100 karyawan. Metode Analisis: Regresi Linier Berganda (SPSS), Uji T, Uji F, R ² .	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.
10	Syahada et al., (2025) “ <i>The Effect of Work-Life Balance, Work Stress, and Workload on Employee Performance with Organizational Support as Moderation Variables</i> ”	Kuantitatif Variabel: <i>Work-life balance, Work stress, Workload, Employee performance, Organizational support</i> (moderator). Sampel: 183 karyawan dari berbagai sektor industri di Bangka Belitung. Metode analisis: PLS-SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) dengan <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA).	WLB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. <i>Workload & work stress</i> tidak berpengaruh langsung signifikan, tetapi <i>workload</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational support</i> . <i>Organizational support</i> memoderasi hubungan <i>workload & work stress</i> dengan kinerja. WLB & <i>workload</i> berpengaruh positif terhadap kinerja melalui <i>organizational support</i> .
11	Nguyen et al., (2023) “ <i>Work-Life Balance and Job Satisfaction Among Employees in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Workload.</i> ”	Kuantitatif Variabel: <i>Work Life Balance</i> (X ₁), <i>Workload</i> (X ₂), Kepuasan Kerja (Y). Sampel: 450 karyawan di industri perhotelan Vietnam dan Australia. Metode Analisis: Regresi Linear Berganda.	- <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Beban kerja menjadi mediator negatif antara WLB dan kepuasan kerja. - Kebijakan WLB yang efektif meningkatkan kepuasan kerja hingga 25%.

12	J.-H. Kim et al., (2024) <i>“Influence of Work-Life Balance Policies and Workload on Job Satisfaction in Multinational Corporations.”</i>	Kuantitatif Variabel: <i>Work Life Balance</i> (X_1), <i>Workload</i> (X_2), <i>Kepuasan Kerja</i> (Y). Sampel: 1.200 karyawan multinasional di Korea Selatan, Jepang, dan AS. Sampling: Stratified Random Sampling. Metode Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	- <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Beban kerja tinggi berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. - Terdapat efek moderasi kebijakan WLB yang meningkatkan retensi karyawan.
----	---	--	--