

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan aktivitas yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Meskipun hingga saat ini teknologi telah berkembang dengan pesat, namun tidak dapat menggantikan keseluruhan peran yang dijalankan langsung oleh sumber daya manusia. Agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi, perusahaan harus mampu untuk memperhatikan, menjaga dan mengelola setiap sumber daya manusia yang dimilikinya secara efektif dan efisien agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Pengelolaan sumber daya manusia menurut Schuler *et al.*, dalam Sutrisno (2014) bertujuan untuk memperbaiki tingkat produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi bahwa telah memenuhi aspek-aspek legal. Pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas harus berdampak pada seluruh sumber daya manusia di dalamnya, baik dari *level top*, *middle*, dan *operational*. Price dalam Monalis *et al.*, (2020) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berarti memberikan kewenangan pada karyawan, kesempatan individu untuk mengontrol karir, serta mengembangkan pola kehidupannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja tidak hanya berhubungan dengan kenyamanan yang dirasakan karyawan, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan , yang akan mempengaruhi perkembangan dan keberhasilan an. Jika perusahaan dapat mengutamakan kepuasan kerja



karyawannya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, akan meraih banyak manfaat yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Burhanuddin dalam Shabrina & Ratnaningsih (2019), kepuasan kerja harus menjadi perhatian utama perusahaan karena karyawan yang dalam bekerja tidak bisa merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimiliki akan menimbulkan kurangnya fokus dan berkonsentrasi dengan pekerjaannya. Ketika karyawan memiliki kepuasan kerja, mereka dapat memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan sehingga menciptakan kepuasan pelanggan.

Work life balance berkaitan dengan bagaimana karyawan dapat mengatur waktu dan energinya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, baik pada aspek fisik, mental, sosial, dan profesional. Selain berkontribusi untuk pencapaian tujuan perusahaan, karyawan juga bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Namun, hal tersebut menghadirkan tantangan bagi sebagian dari mereka dalam menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya. Rondonuwu *et al.* (2018) menyatakan bahwa sebagian besar orang kehilangan keseimbangan dalam hidup mereka setelah mulai bekerja. Menurut penelitian Handayani *et al.* (2017), sekitar 60% dewasa awal yang bekerja menghadapi kesulitan untuk menemukan keseimbangan dalam peran sosialnya. *Work life balance* berkaitan dengan bagaimana karyawan dapat mengatur waktu dan energinya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, baik pada aspek fisik, mental, sosial, dan profesional. Karyawan yang memiliki *work life balance* akan lebih produktif dan fokus di tempat kerja, terhindar dari kelelahan yang berlebihan, dan menjaga



pekerjaan. Febriana (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat tinggi oleh *work life balance*, dilihat dari manfaat yang diterima, karyawan

cenderung bertahan lama di dalam perusahaan sehingga tingkat *turnover* rendah. Ketika karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, cenderung akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya, dapat menyebabkan kerugian baik pada karyawan itu sendiri dan juga perusahaan.

Ketika perusahaan mendukung karyawannya untuk mencapai *work life balance*, karyawan akan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan tidak memandang mereka hanya berfungsi untuk menghasilkan profit. Hal ini akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan berdampak kepada kepuasan kerja. Persepsi dukungan organisasi erat hubungannya dengan bagaimana organisasi dapat mendukung kebutuhan, kesejahteraan, serta menghargai kontribusi mereka. Karyawan yang merasakan dukungan dalam berbagai aspek, baik itu dalam bentuk penghargaan, kesempatan untuk berkembang, komunikasi yang baik, atau kebijakan yang mendukung kesejahteraan mereka, kepuasan kerja mereka akan meningkat. Jika persepsi dukungan organisasi tinggi, maka tingkat kepuasan kerja tinggi. Sebaliknya, jika persepsi dukungan organisasi rendah, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan rendah. Persepsi dukungan organisasi yang terbentuk diantara karyawan dapat membantu meningkatkan komitmen kerja dan kepuasan kerja (Hidayanti *et al.*, 2020). Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja.

Dukungan yang dirasakan karyawan, baik secara emosional maupun teknis dapat berperan dalam memampukan karyawan menyelesaikan pekerjaannya (Mathieu *et al.*, 2019).



Kalla Toyota sebagai salah satu unit bisnis PT. Hadji Kalla atau Kalla Group yang menjadi pendiri *dealer* Toyota pertama di wilayah pemasaran Sulawesi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif. Perusahaan otomotif memiliki tingkat kompetitif yang tinggi karena inovasi teknologi yang berkembang dengan cepat. Dalam lima tahun terakhir, Kalla Toyota dapat menjadi pemimpin pasar otomotif di wilayah Sulawesi, pencapaian tersebut tentu tidak terlepas dari peran seluruh karyawan yang bekerja sama dalam memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik sehingga menciptakan kepuasan pelanggan. Untuk mempertahankan hal tersebut, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, lebih produktif, bertahan lebih lama dalam perusahaan dan menciptakan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa karyawan yang kurang merasa puas terhadap pekerjaannya, terutama karyawan pada divisi *sales* yang memiliki target penjualan yang harus dipenuhi dalam periode waktu tertentu dan hal tersebut tidak jarang membuat mereka bekerja di luar jam kerja sehingga kekurangan waktu untuk kehidupan pribadinya. Contohnya saat ada pelanggan yang menghubungi untuk melakukan pembelian unit mobil, mereka harus siap sedia melayani meskipun di luar hari kerja atau akhir pekan. Saat perusahaan melakukan pameran yang umumnya dilakukan saat akhir pekan, karyawan divisi *sales* juga berperan untuk mempromosikan unit mobil dan tidak jarang pameran ini selesai saat malam hari. Hal ini membuat beberapa karyawan pada divisi *sales* merasa waktunya untuk kehidupan pribadi dan bekerja tidak j dan menimbulkan keinginan mereka untuk mencari pekerjaan lain. i, kebijakan cuti yang mereka rasakan masih terbatas dan tidak cukup



fleksibel. Ini mempengaruhi cara pandang mereka bahwa perusahaan kurang mendukung kesejahteraan mereka. Namun, beberapa karyawan pada divisi yang sama maupun divisi lain sudah cukup merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini dibuktikan dengan lama masa kerja mereka yang lebih dari lima tahun. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto yang dipengaruhi *work life balance* dan persepsi dukungan organisasi sebagai mediator diantaranya.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Persepsi dukungan Organisasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto?
3. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto?
4. Apakah Persepsi Dukungan Organisasi terbukti sebagai variabel mediator antara *Work Life Balance* dengan Kepuasan Kerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap Persepsi dukungan Organisasi karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto.



3. Untuk mengetahui pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto.
4. Untuk mengetahui pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi sebagai variabel mediator antara *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Makassar Cabang Cokroaminoto.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan keilmuan dalam studi manajemen, khususnya pada bidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan *work life balance*, kepuasan kerja dan persepsi dukungan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi perbandingan dan masukan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah pemahaman untuk memaksimalkan penerapan *work life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja yang juga dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi.

b. Bagi Peneliti

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



c. Bagi Akademisi

Penelitian ini akan berkontribusi pada pengetahuan akademis di bidang sumber daya manusia. Hasil penelitian dapat menjadi referensi untuk penelitian lanjutan atau studi komparatif tentang kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh *work life balance* serta persepsi dukungan organisasi.

3. Kegunaan Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan membantu memberikan arahan kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan dan memberikan kesempatan tercapainya *work life balance* agar persepsi dukungan organisasi dapat terbangun diantara karyawan sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pada penulisan usulan penelitian skripsi ini disusun dalam empat bab, sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tinjauan teori dan konsep, serta tinjauan empirik. Pada bab ini dijelaskan mengenai teori *work life balance*, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian.



Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Bab ini berisi tentang kerangka konseptual/pemikiran dan pengembangan hipotesis. Kerangka konseptual disusun berdasarkan narasi atau penjelasan

hubungan antar variabel dan digambarkan dalam diagram alur penelitian. Pengembangan hipotesis disusun berdasarkan dugaan atau jawaban sementara atas pertanyaan dalam rumusan masalah penelitian.

BAB IV Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang metode yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang dibuat. Pada bab ini dijelaskan mengenai jenis dan racangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik sampling, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, uji reliabilitas dan validitas, serta teknik analisis data.

BAB V Hasil dan Pembahasan

Bab ini memaparkan terkait pengujian hipotesis yang sudah dibangun oleh peneliti yang di dalamnya mencakup gambaran umum perusahaan, pengujian hipotesis itu sendiri, dan pembahasan hasil penelitian yang sudah dilakukan.

BAB VI Penutup

Bab ini memaparkan mengenai tiga hal pokok, yaitu kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran guna membantu pihak-pihak yang ingin menjadikan penelitian ini sebagai referensi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Work Life Balance*

2.1.1.1 Definisi *Work Life Balance*

Menurut Singh & Khanna (2011), *work life balance* adalah konsep luas yang menetapkan pengotakan prioritas dengan sesuai antara kegiatan kerja yang ada pada suatu individu dan ambisi mereka. Konsep ini juga mencakup kepuasan, kehidupan keluarga, spiritual, dan waktu luang di sisi lain, agar tercipta keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Greenhaus *et al.* (2003) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berarti sejauh mana seseorang terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarganya serta sejauh mana mereka puas dengan peran mereka di pekerjaan dan keluarga mereka. Selain itu, menurut Lockwood (2003) *work life balance* adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan seseorang.

2.1.1.2 Manfaat *Work Life Balance* bagi Perusahaan dan Karyawan

Larasati *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *work life balance* dapat bermanfaat untuk perusahaan, karena dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan produktivitas dan citra organisasi, meningkatkan komitmen dan kesetiaan karyawan, mengurangi absensi dan keterlambatan, mengurangi biaya lembur, dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Bagi karyawan, *work life balance* bermanfaat untuk mengontrol lingkungan kerja mereka dengan lebih baik, meningkatkan kesehatan fisik dan mental, mengurangi stres terkait pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja.



2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Poulouse & Sudarsan (2014) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi seorang individu mencapai *work life balance* sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Faktor ini meliputi kepribadian individu, kesejahteraan dan kecerdasan emosional.

2. Faktor Organisasi

Faktor ini meliputi *work arrangement*, praktik dan kebijakan *work life balance*, dukungan organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, stres kerja, konflik peran, ambiguitas peran, *role overload* dan teknologi.

3. Faktor Sosial

Faktor ini meliputi pengasuhan anak, dukungan pasangan, dukungan keluarga, dukungan sosial, tuntutan pribadi dan keluarga, *dependent care issues* dan pertengkar keluarga.

4. Faktor Lainnya

Faktor ini meliputi usia, gender, status pernikahan, status pengasuhan, pengalaman, tingkatan jabatan, tipe pekerjaan, pendapatan, dan tipe keluarga.

Wulansari (2023) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi seorang individu mencapai *work life balance* sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Faktor ini meliputi karakteristik pribadi, sikap individu terhadap *work life balance*, dan *emotional intelligence*.

2. Faktor Organisasi



Faktor ini meliputi beban kerja, alur kerja, fleksibilitas jadwal, *role overload*, struktur dan budaya organisasi, kepemimpinan, stres kerja, kebijakan

organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal dan dukungan sosial di lingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, loyalitas, gaji, dan konflik kerja

3. Faktor Kehidupan

Faktor ini meliputi tanggung jawab rumah tangga, pengasuhan anak, bantuan dukungan dari keluarga, dukungan orang tua dan pasangan, serta kondisi ekonomi.

2.1.1.4 Strategi untuk Mencapai dan Menjaga *Work Life Balance*

Fisher (2006) dalam Rahmayati (2021) mengungkapkan lima strategi dalam mencapai *work life balance*, yaitu:

1. *Alternating*

Strategi yang dilakukan dengan menyusun kegiatan alternatif, seperti melakukan relaksasi di tengah pekerjaan yang padat.

2. *Outsourcing*

Strategi yang dilakukan dengan mewakili beberapa pekerjaan yang bersifat sampingan atau menjadi prioritas kedua tanpa melupakan pekerjaan wajib.

3. *Bundling*

Strategi yang dilakukan dengan melakukan aktivitas secara bersamaan.

4. *Tecflexing*

Strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan agar lebih fleksibel dalam penggunaan waktu.

5. *Simplifying*

Strategi yang dilakukan dengan mengurangi pekerjaan yang mungkin diperlukan dan didasari oleh kebutuhan, ekonomi, serta keuntungan yang diperoleh individu.



Singh & Khanna (2011) menyatakan sembilan strategi yang dapat diterapkan untuk mencapai dan menjaga *work life balance*, yaitu:

1. Jam kerja fleksibel yang dapat didiskusikan dengan seluruh karyawan.
2. Memberikan lebih banyak pekerjaan paruh waktu dengan waktu *shift* yang lebih sedikit atau mengatur pembagian kerja untuk seluruh karyawan.
3. Mengurangi jam kerja yang berlebihan.
4. Memberikan fasilitas kepada karyawan untuk pengasuhan anak.
5. Sistem kerja yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pribadi karyawan.
6. Memberikan akses untuk cuti harian.
7. Meningkatkan mobilitas yang lebih baik agar karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja, dan layanan kesehatan untuk menemukan susunan pekerjaan yang lebih sesuai.
8. Meningkatkan keamanan, kesejahteraan, dan rasa hormat karyawan di tempat kerja.
9. Memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke telepon dan dapat menghubungi dan menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga selama jam kerja.

2.1.1.5 Dimensi Work Life Balance

Fisher *et al.* (2009) membagi dimensi *work life balance* menjadi 4, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (Gangguan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi), menggambarkan seberapa besar kehidupan pribadi seseorang dipengaruhi oleh pekerjaan mereka. Jumlah waktu yang dihabiskan untuk kehidupan pribadi, pertemuan keluarga, dan waktu yang dihabiskan untuk bekerja adalah indikatornya..



2. *Personal Life Interference with Work* (Gangguan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan) menggambarkan seberapa besar kehidupan pribadi seseorang berpengaruh terhadap pekerjaannya. Pengambilan keputusan individu, tanggung jawab atas keluarga, penyelesaian tugas tepat waktu dan beban kerja mempengaruhi beban individu adalah indikatornya.
3. *Personal Life Enhancement of Work* (Peningkatan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan), menggambarkan seberapa besar kehidupan pribadi dapat membantu meningkatkan performa dalam dunia kerja. Keadaan lingkungan perusahaan, hubungan yang terjalin dengan sesama rekan kerja, dan lingkungan sosial seseorang adalah indikatornya.
4. *Work Enhancement of Personal Life* (Peningkatan Pekerjaan terhadap Kehidupan Pribadi), menggambarkan seberapa besar pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi. Indikator dari dimensi ini adalah pekerjaan yang diberikan memberikan dampak pada tingkat kualitas individu.

2.1.1.6 Indikator Work Life Balance

Menurut McDonald & Bradley (2005) ada tiga indikator yang terdapat dalam *work life balance* yaitu:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Indikator ini berfokus pada jumlah waktu yang dihabiskan oleh karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan mereka. Dengan adanya keseimbangan waktu ini, karyawan dapat mengatur waktu untuk keluarga, bekerja, istirahat, dan bersantai. Jika karyawan mampu menyeimbangkan waktunya, maka akan lebih fokus melakukan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres.



2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Indikator ini merujuk pada keterlibatan seorang karyawan baik pada peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Karyawan yang memiliki keseimbangan keterlibatan dapat menghindari tekanan dari dua arah tersebut sehingga dapat meningkatkan hubungan sosialnya dengan lebih baik.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Indikator ini merujuk pada keseimbangan antara kepuasan dalam pekerjaan dan kepuasan di luar pekerjaan. Kepuasan diri dan harapan adalah dua faktor tercapainya keseimbangan kepuasan. Ketika karyawan merasa apa yang mereka lakukan selama ini cukup untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan keluarga mereka, maka keseimbangan kepuasan terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari kondisi keluarga, hubungan rekan kerja, dan produktivitas karyawan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Wijaya (2022), kepuasan kerja adalah sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup perasaan dan tingkah laku mereka, serta menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang mereka hargai karena memenuhi nilai-nilai penting yang diberikan oleh pekerjaan tersebut. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa karyawan memiliki pengalaman yang positif terhadap pekerjaannya. Sedangkan tingkat kepuasan kerja yang rendah, menandakan bahwa karyawan memiliki pengalaman negatif pada pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan performa yang

as tinggi, produktivitas yang meningkat, loyal pada organisasi dan
can pelanggan (Sari, 2019).



Gibson *et al.*, dalam Priyono (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang berasal dari persepsi mereka dan hal tersebut tergantung pada hasil yang diperoleh dari motivasi, baik motivasi dari dalam maupun dari luar serta bagaimana pekerja memandang hasil tersebut. Kepuasan kerja yang sifatnya individu dapat menyebabkan perbedaan tingkat kepuasan antara satu individu dengan individu lainnya (Priyono, 2010).

Colquitt *et al.*, (2015) mengemukakan beberapa hal yang menunjukkan kepuasan kerja pada individu yang melakukan pekerjaannya, yaitu

1. *Meaningfulness of work*, merefleksikan seberapa berharga pekerjaan tersebut pada diri pekerja secara personal.
2. *Responsibility for outcomes*, membuat perasaan pekerja ketika mereka merasa berperan penting dalam pencapaian hasil pekerjaan.
3. *Knowledge of result*, menunjukkan sejauh mana pengetahuan yang dimiliki atas pekerjaan yang dilakukan.

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

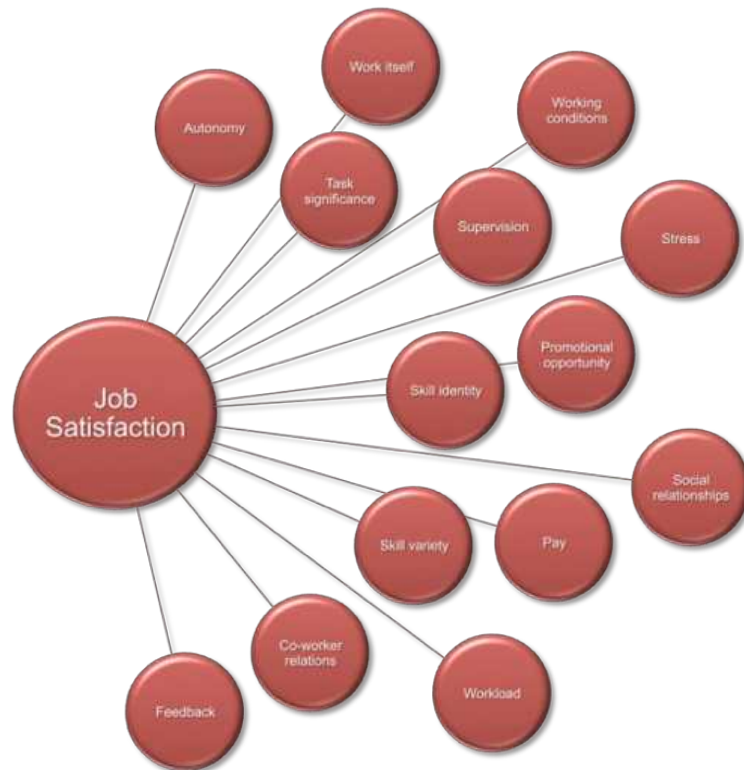
Sutrisno (2016) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Psikologis, faktor ini berkaitan dengan kejiwaan karyawan, meliputi ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan.
2. Sosial, faktor ini berkaitan dengan interaksi sosial antara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Fisik, faktor ini berkaitan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.



4. Finansial, faktor ini berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, meliputi gaji, tunjangan, fasilitas, promosi, dan sebagainya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang menurut Hasibuan (2010), diantaranya balas jasa secara adil dan dianggap layak, berat atau ringan pekerjaan yang diberikan, suasana kerja dan lingkungan tempat bekerja, peralatan kerja yang menunjang pekerjaan, sikap yang ditunjukkan pimpinan saat bekerja, dan sifat natural pekerjaan. Gambar di bawah ini menunjukkan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja.



Gambar 2.1 Faktor Kepuasan Kerja

Sumber: pngegg.com (2024)

2.1.2.3 Dimensi Kepuasan Kerja



Ada lima dimensi yang menjadi pengaruh terhadap kepuasan kerja Luthans (2006), yaitu:

1. Gaji

Selain sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan dasar, gaji juga dijadikan kebutuhan kepuasan yang lebih tinggi. Gaji menjadi bentuk refleksi karyawan terhadap bagaimana atasan memandang kontribusi mereka untuk perusahaan.

2. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi dapat memberikan tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda pada setiap karyawan, karena promosi membawa lebih banyak jam kerja serta tanggung jawab. Selain itu, alasan mendapatkan kesempatan promosi juga dapat menjadi pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, apakah kesempatan promosi tersebut karena senioritas atau atas dasar kinerja yang baik.

3. Pengawasan

Pengawasan biasanya dilakukan dengan dua cara. Pertama, dilakukan dengan berpusat pada karyawan yang diawasi oleh penyelia dan kedua, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan oleh penyelia.

4. Rekan Kerja

Sumber kepuasan kerja karyawan yang paling sederhana terdapat pada rekan kerja yang kooperatif. Hubungan antar rekan kerja yang berkualitas dapat meningkatkan efektifitas komunikasi dan koordinasi sehingga mendorong munculnya kepuasan kerja (Ristami *et al.*, 2022).

5. Pekerjaan Itu Sendiri

Karyawan yang merasa pekerjaannya menarik dan menantang cenderung akan merasakan kepuasan kerja.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja



Robbins & Judge (2015) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. *Pay* (Gaji)

Kepuasan terhadap gaji mencakup seberapa adil dan memadai imbalan finansial yang diterima karyawan dibandingkan dengan usaha yang telah dikeluarkan dan dengan rekan kerja yang di posisi yang sama.

2. *Nature of Work* (Pekerjaan Itu Sendiri)

Indikator ini merujuk pada sejauh mana pekerjaan itu menantang, menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Pekerjaan yang memberi rasa pencapaian cenderung meningkatkan kepuasan kerja.

3. *Supervision* (Pengawasan)

Kepuasan terhadap pengawas mencakup seberapa baik atasan memberikan dukungan, bimbingan, dan umpan balik kepada karyawan. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. *Co-workers* (Rekan Kerja)

Hubungan dengan rekan kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerjanya cenderung merasa lebih puas karena adanya dukungan sosial di tempat kerja.

5. *Promotion* (Promosi)

Indikator ini mencakup seberapa besar peluang yang ada untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau pengakuan atas kinerja. Kesempatan untuk maju dalam karir dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi

2.1.3.1 Definisi Persepsi Dukungan Organisasi



enurut Rhoades & Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi pada bagaimana karyawan melihat kontribusi, dukungan, dan in organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Jika seorang karyawan

merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan yang besar dari organisasi mereka, mereka akan menyatukan keanggotaan mereka sebagai anggota organisasi dengan identitas diri mereka sendiri, dan kemudian mereka akan memiliki hubungan dan persepsi yang lebih positif tentang organisasi. Ini juga akan meningkatkan komitmen karyawan. Pada akhirnya, komitmen ini akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya. Ini juga akan meningkatkan kemungkinan bahwa performa kerja mereka akan diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan.

Menurut Robbins & Judge (2013), persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai seberapa besar karyawan percaya bahwa organisasi menghargai apa yang mereka lakukan dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Selain itu, menurut Sturges *et al.* (2010), persepsi dukungan organisasi dianggap membantu organisasi karena dapat membantu mendorong perilaku *self management* karir yang terfokus secara internal di antara karyawan dan organisasi, di mana mereka ingin mempertahankan dan mengembangkan organisasi.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi

Faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades & Eisenberger (2002) yaitu:

1. Keadilan

Keadilan dalam menentukan bagaimana organisasi mengimplementasikan strategi untuk mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.



2. Dukungan Atasan

Saat atasan memberikan arahan dan melakukan evaluasi terhadap karyawan, karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan memberikan dukungan organisasi

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Beberapa bentuk penghargaan organisasi meliputi:

- a) Gaji, pengakuan, promosi. Kesempatan dalam mendapatkan gaji, pengakuan dan promosi dapat meningkatkan kontribusi karyawan dan persepsi dukungan organisasi.
- b) Pelatihan. Pelatihan yang diberikan organisasi sebagai investasi pada karyawan diharapkan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- c) Keamanan dalam bekerja. Organisasi yang menjamin akan mempertahankan karyawan di masa yang akan datang memberikan pengaruh kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.
- d) Peran *stressor*. *Stressor* mengacu pada kondisi dimana individu atau karyawan tidak mampu menghadapi tekanan dari lingkungan.

2.1.3.3 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa terdapat dua dimensi dalam dukungan organisasi yang berasal dari definisinya yakni:

1. Penghargaan

Penghargaan terbagi menjadi finansial dan non finansial. Penghargaan finansial sering ditemukan baik berupa gaji, upah, insentif atau tunjangan. Ada pun penghargaan nonfinansial, seperti pujian, penerimaan, pengakuan atau yang lainnya. Dalam survei yang meminta karyawan untuk menilai terhadap bentuk



penghargaan, ditemukan bahwa penghargaan non finansial berada pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan penghargaan finansial (Luthans, 2011). Dimensi ini mencakup sejauh mana organisasi menghargai dan mengakui kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan hasil kerja mereka dihargai, ini akan meningkatkan persepsi positif terhadap dukungan organisasi.

2. Kepedulian

Menurut Kaswan (2015), kepedulian merupakan bentuk perhatian pemimpin terhadap anggota timnya dengan menyiratkan tentang banyak hal yaitu empati dan mengutamakan orang lain. Dalam sebuah perusahaan, bentuk kepedulian seorang pemimpin terhadap anggotanya dapat berupa pemberian materi, waktu, ide, keterampilan, maupun keahlian. Dimensi ini berfokus pada bagaimana organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun emosional. Ini mencakup tindakan yang diambil oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan merasa aman, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan mendapatkan dukungan ketika menghadapi masalah.

2.1.3.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Robbins & Judge (2013) menguraikan beberapa indikator persepsi dukungan organisasi:

1. Penghargaan

Penghargaan diberikan oleh organisasi kepada karyawan melalui gaji dan kenaikan pangkat, serta penghargaan lainnya yang diberikan oleh atasan untuk menghargai mereka.



2. Kepedulian

Kepedulian atasan kepada karyawan dengan memberikan bantuan atau perhatian terhadap masalah yang dihadapi karyawan.

3. Kesejahteraan

Karyawan yang memiliki jaminan terhadap kesehatan, kompensasi, gaji dan bonus, serta mereka dapat merasa aman.

2.2 Tinjauan Empirik

Tabel 2.1 Tinjauan Empirik

No.	Nama Peneliti; Tahun Penelitian; Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Topan Aditya, Sri Suwari, Aditia Wirayudha; 2024; Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Angkutan Tunas Harapan di Kota Bandung)	Regresi linear berganda dan parsial T	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
2.	Sarah Ancella Rudfika Wirawan & Sukmarani; 2023; Hubungan antara <i>Work Life Balance</i> dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan	Uji korelasi dengan menggunakan metode <i>Rank Spearman</i> .	<i>Work Life Balance</i> dimensi <i>demand</i> memiliki hubungan negatif terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Work Life Balance</i> dimensi <i>resources</i> memiliki hubungan



No.	Nama Peneliti; Tahun Penelitian; Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			positif terhadap Kepuasan Kerja.
3.	Sophia Clara Nainggolan; 2023; Hubungan <i>Work Life Balance</i> dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Pematangsiantar	Korelasi <i>product moment</i> .	Work life balance mempengaruhi kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 50%.
4.	Amira Rizki Yuliani & Amita Silvanita; 2021; Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediator di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	<i>Work Life Balance</i> , Kepuasan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> saling berpengaruh secara signifikan.
5.	Siska Hidayanti, Apri Budianto, Wiwin Setianingsih; 2020; Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Suatu Studi	<i>Survey explanatory</i> dengan pendekatan kuantitatif.	Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.



No.	Nama Peneliti; Tahun Penelitian; Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Pada PT. PP Presisi Tbk Tasikmalaya)		
6.	Sylvia Diana. Purba, Bella Carissa, Efendi; 2019; Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Adaptabilitas Karir Sebagai Variabel Mediasi pada Dosen di JABODETABEK	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan uji model <i>structural</i> dan mediasi.	Dukungan Organisasi berpengaruh kuat dan positif terhadap Kepuasan Kerja, Adaptabilitas Karir dapat memediasi pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
7.	Nenin Kartika Sari; 2019; Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	Regresi berganda dengan program <i>Statistical Package for Social Sciences</i> (SPSS)	Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
8.	Madeeha Malik, Azhar Hussain, Ayisha Hashmi; 2016; <i>Work-Life Balance and Its Impact on Job Satisfaction Among Pharmacists: a Literature Review</i>	<i>Literature review</i>	Antara <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Job Satisfaction</i> memiliki hubungan negatif yang rendah pada apoteker.
	Justinus Nugroho, William Setiomuliono, Jeffran Stevanus; 2015;	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	<i>Percieved Organizational Support</i> berpengaruh positif



No.	Nama Peneliti; Tahun Penelitian; Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Analisa Pengaruh <i>Percieved Organizational Support</i> Terhadap <i>Performance</i> melalui <i>Affective Commitment</i> sebagai Variabel Mediasi di Pizza Hut Raya Kupang Indah Surabaya	berbasis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	dan signifikan terhadap <i>Affective Commitment</i> dan <i>Performance</i> , <i>Affective Commitment</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>Performance</i> .
10.	Aiti Thakur & Narsingh Kumar; 2015; <i>The Effect of Perceived Organizational Support, Role Related Aspects and Work Involvement on Work-Life Balance: Self Efficacy as a Moderator</i>	Analisis regresi bertahap dengan program <i>Statistical Package for Social Sciences</i> (SPSS)	<i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work Life Balance</i> memiliki korelasi positif dan signifikan. <i>Role Related Aspects</i> dan <i>Work Life Balance</i> memiliki korelasi negatif. <i>Work Involvement</i> dan <i>Work Life Balance</i> memiliki korelasi tidak signifikan.

