

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Karyawan merupakan komponen penting dalam operasional perusahaan. Tanpa kontribusi maksimal dari sumber daya manusia, mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kurniawan, 2023). Di tengah tantangan dunia kerja modern yang semakin kompetitif dan dinamis, beban dan tuntutan kerja terhadap karyawan cenderung semakin tinggi. Berbagai tekanan seperti tenggat waktu, target kerja, serta kompleksitas tugas menjadi hal yang tak terhindarkan, terutama pada perusahaan jasa seperti PT LIS Internasional. Dalam situasi seperti ini, sering kali muncul ketidakseimbangan antara peran sebagai pekerja dan sebagai individu dalam kehidupan pribadi.

Tekanan-tekanan kerja yang dihadapi karyawan tidak hanya berdampak pada performa kerja, tetapi juga mempengaruhi kondisi psikologis dan emosional mereka. Salah satu aspek yang terdampak secara langsung adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul sebagai respons terhadap pengalaman kerja seseorang. Robbins dan Judge (Lesmana, 2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan evaluasi mereka terhadap berbagai aspek seperti tugas, lingkungan kerja, hubungan sosial, dan kompensasi. Sementara itu menurut Locke (Pitasari, 2018), kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman

kerja. Artinya, kepuasan kerja tidak semata tergantung pada besar kecilnya gaji, tetapi juga pada seberapa nyaman individu menjalani rutinitas kerjanya.

Dalam praktiknya, kepuasan kerja menjadi penentu keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan dan mengembangkan talenta (Wicaksana, 2021). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen yang tinggi, produktivitas yang stabil, serta rendahnya kecenderungan untuk berpindah ke perusahaan lain. Menurut Luthans (Rahmadhani, 2022), kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kualitas pelayanan, kehadiran kerja, serta moral kerja yang tinggi. Sementara itu, Herzberg (Nugroho, 2024) menekankan bahwa kepuasan kerja muncul dari faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, serta tanggung jawab kerja.

Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan munculnya perilaku kontraproduktif seperti keengganan berpartisipasi, konflik antar rekan kerja, hingga penurunan loyalitas terhadap organisasi. Berdasarkan survei Gallup (2023), hanya 23% karyawan di Indonesia yang merasa puas secara keseluruhan terhadap pekerjaannya, dengan alasan utama adalah ketidakjelasan peran, beban kerja yang berat, dan minimnya perhatian dari atasan terhadap kebutuhan pribadi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukanlah kondisi yang terjadi secara otomatis, tetapi perlu dibentuk melalui pengelolaan manajemen yang tepat. Salah satu faktor penentu kepuasan kerja yang paling signifikan adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan mempengaruhi bagaimana pemimpin berkomunikasi, memberi arahan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Yukl (Paparang,

2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama, baik melalui pendekatan yang bersifat partisipatif, instruktif, maupun inspiratif. Robbins (Suryani, 2022) menambahkan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan yang dipimpinnya.

Hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja telah banyak dibuktikan dalam berbagai penelitian. Avolio dan Bass (Idrus, 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui komunikasi yang positif, pemberdayaan karyawan, dan dukungan emosional. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional yang terlalu menekankan pada imbalan dan hukuman seringkali membuat karyawan merasa kurang dihargai dan tidak nyaman (Untary, 2020). Di sisi lain, pemimpin yang responsif terhadap kebutuhan work-life balance bawahannya terbukti dapat menciptakan suasana kerja yang sehat dan kolaboratif.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola perilaku khas yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Lewin, Lippitt, dan White (Ansori, 2025) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi tiga: otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Pemimpin otoriter mengambil keputusan secara sepihak dan menekankan kontrol ketat, sementara pemimpin demokratis melibatkan partisipasi tim dalam proses pengambilan keputusan. Gaya laissez-faire memberi kebebasan penuh kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, tetapi seringkali kekurangan arahan yang jelas (Putra, 2023).

Goleman (Tohari, 2017) memperluas klasifikasi tersebut dengan memperkenalkan enam gaya kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, yaitu: visioner, coaching, afiliasi, demokratis, pemacu kinerja, dan otoriter. Gaya visioner dan afiliasi, misalnya, terbukti mendorong rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan, sehingga berdampak positif pada work-life balance dan kepuasan kerja. Sementara itu, gaya pemacu kinerja yang terlalu menuntut hasil tinggi dalam waktu singkat berpotensi menciptakan tekanan kerja berlebih (Anandani, 2023).

Tekanan berlebih pada karyawan menyebabkan kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karena tekanan kerja yang tinggi dan kurangnya dukungan dari atasan (Pambudi, 2025). Gaya kepemimpinan yang kurang responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat memperburuk kondisi ini, menyebabkan stres dan menurunnya kepuasan kerja (Kanda, 2024). Data menunjukkan bahwa dukungan pemimpin sangat penting dalam membantu karyawan mencapai work-life balance yang sehat.

Fenomena ketidakseimbangan tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang kesulitan menjaga batas antara waktu kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi. Hal ini memunculkan urgensi akan pentingnya work life balance (WLB). Work life balance adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan dari berbagai peran dalam kehidupan, baik sebagai karyawan maupun sebagai individu dalam keluarga dan masyarakat (Fauzi, 2023). Menurut Greenhaus dan Allen (Saputra, 2025), work life balance adalah kondisi di mana individu mampu berpartisipasi secara seimbang dan puas dalam peran kerja

maupun peran personal. Sementara itu, Clark (Masrul, 2023) menyatakan bahwa work life balance mencerminkan kemampuan individu untuk melakukan transisi antara kehidupan kerja dan non-kerja tanpa menimbulkan konflik.

*Work-life balance* bukan hanya sekadar pembagian waktu, melainkan juga mencakup aspek emosional dan psikologis (Mahardika, 2022). Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan memiliki kepuasan yang lebih tinggi terhadap kehidupan secara keseluruhan. Frone (Ramansyah, 2023) menambahkan bahwa WLB yang buruk berkorelasi dengan meningkatnya konflik pekerjaan-rumah dan berdampak langsung pada kelelahan emosional. Demikian pula, Voydanoff (Hasanah, 2018) menekankan bahwa keseimbangan tersebut mencakup bagaimana peran pekerjaan dan rumah tangga saling mendukung atau bertentangan satu sama lain, sehingga berimplikasi pada kesejahteraan individu.

Berdasarkan data dari Jobstreet Indonesia (2023), sekitar 67% karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka mengganggu kehidupan pribadi, dengan alasan utama berupa jam kerja panjang, tekanan kerja tinggi, dan tuntutan manajerial yang berlebihan. Lebih jauh, data dari Mercer Global Talent Trends Report (2022) menyebutkan bahwa 81% karyawan Indonesia menginginkan fleksibilitas kerja sebagai strategi utama untuk menciptakan *work-life balance*. Fakta ini mengindikasikan bahwa perusahaan harus lebih serius mengelola aspek ini, karena karyawan tidak lagi hanya mengejar gaji tinggi, tetapi juga menginginkan kualitas hidup yang baik.

Tidak adanya *work-life balance* dapat menyebabkan konsekuensi negatif, baik secara individu maupun organisasi. Secara personal, karyawan berisiko mengalami gangguan kesehatan mental, kelelahan kronis, dan rendahnya motivasi kerja (Pambudi, 2025). Sementara itu, secara organisasi, rendahnya work life balance bisa memicu ketidakhadiran, penurunan produktivitas, hingga peningkatan turnover. Menurut laporan dari The American Institute of Stress (2023), 40% karyawan yang mengalami ketidakseimbangan kerja memutuskan untuk berhenti atau mencari pekerjaan lain. Hal ini menandakan bahwa WLB tidak bisa dianggap sebagai isu sekunder, melainkan sebagai kebutuhan strategis organisasi.

Keberhasilan dalam menciptakan *work-life balance* juga terbukti meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Grant-Vallone dan Ensher (Wirawan, 2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik berkontribusi terhadap retensi karyawan, memperkuat hubungan atasan-bawahan, dan mendorong iklim kerja yang lebih positif. Karyawan yang merasa diperhatikan kebutuhannya di luar pekerjaan akan lebih termotivasi dan merasa dihargai (Wicaksono, 2024). Oleh karena itu, menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup menjadi salah satu investasi penting dalam menjaga kualitas sumber daya manusia.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arfandi (2023) mengenai “Pengaruh *Work Life Balance* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Graha Sejahtera (SGS) Luwu” menunjukkan hasil bahwa work life balance dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, kedua variabel tersebut berdampak positif dan

substansial terhadap kinerja karyawan secara bersamaan. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Ernawati (2023) mengenai “Pengaruh *Work life Balance* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” menunjukkan hasil bahwa tidak ada pengaruh signifikan Worklife Balance terhadap Kepuasan Kerja. Ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja, tidak ada pengaruh signifikan Worklife Balance terhadap Kinerja Karyawan, ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dan ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Gap penelitian dari studi-studi sebelumnya terletak pada arah dan hubungan antar variabel yang berbeda dibandingkan dengan fokus penelitian ini. Penelitian Arfandi (2023) dan Ernawati (2023) menempatkan work-life balance serta gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas yang memengaruhi kinerja atau kepuasan kerja karyawan. Namun, dalam penelitian yang akan dilakukan terdapat pergeseran fokus yang menarik, yakni menempatkan gaya kepemimpinan sebagai faktor utama yang memengaruhi dua aspek penting dalam lingkungan kerja: work-life balance dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan adanya gap penelitian, karena hubungan gaya kepemimpinan sebagai prediktor langsung terhadap work-life balance belum banyak dikaji secara mendalam dalam konteks empiris, terutama dalam satu model penelitian yang juga mengaitkannya dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT LIS Internasional.”**

## 1.2 Batasan Masalah

1. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menentukan arah dan strategi organisasi, tetapi juga sangat memengaruhi motivasi, produktivitas, serta kesejahteraan kerja karyawan (Darmawan, 2022).
2. *Work-life balance* dalam penelitian ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi yang positif dapat berdampak pada peningkatan performa kerja. Misalnya, perasaan bahagia karena kehidupan pribadi yang menyenangkan dapat meningkatkan suasana hati dan kinerja saat bekerja (Gunawan *et al.*, 2019).
3. Kepuasan kerja dalam penelitian ini mencakup sejauh mana individu menyukai pekerjaan mereka, yang dapat mencerminkan perasaan umum terhadap tugas, rekan kerja, lingkungan kerja, hingga kebijakan organisasi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting baginya (Turnip, 2023).

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti menarik rumusan masalah yaitu apakah terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT LIS Internasional?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT LIS Internasional.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah teori kepemimpinan, *work-life balance*, dan kepuasan kerja dengan memaparkan hubungan simultan ketiganya dalam konteks organisasi jasa. Secara khusus, hasil kajian ini akan menguji sejauh mana gaya kepemimpinan dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat menjadi rujukan konseptual bagi pengembangan model-model kepemimpinan dan *work life balance* yang adaptif terhadap kebutuhan kesejahteraan karyawan.

##### **1.5.2 Manfaat Praktis**

###### **1. Bagi Subjek Penelitian**

Memberikan rekomendasi strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan karyawan, sehingga produktivitas dan retensi tenaga kerja dapat terjaga.

###### **2. Bagi Akademik**

Menyumbang data empiris terbaru yang dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam perkuliahan dan pengembangan kurikulum manajemen sumber daya manusia, khususnya pada mata kuliah kepemimpinan dan organisasi.

### 3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Menjadi dasar bagi penelitian lanjutan untuk menguji variabel mediasi atau moderasi lain (misalnya dukungan organisasi, budaya kerja, atau kecerdasan emosional) dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, work-life balance, dan kepuasan kerja.

