

BAB II

KAJIAN TEORITIS

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian bertujuan menyelidiki dampak dari *work life balance* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Sumber Graha Sejahtera (SGS) Luwu. Penelitian ini menggunakan metodologi survei kuantitatif. 150 responden dipilih secara acak untuk menjadi sampel penelitian kuantitatif ini. Dengan menggunakan skala *Likert* dengan rentang 1 sampai 5, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji penelitian ini dengan menggunakan SPSS 25. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, kedua variabel tersebut berdampak positif dan substantif terhadap kinerja karyawan secara bersamaan dibuktikan dengan nilai uji F sebesar 55,680 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Sehingga jika *work life balance* dan gaya kepemimpinan ditingkatkan, maka kinerja karyawan PT Sumber Graha Sejahtera (SGS) Luwu akan meningkat sebesar 43,1%.

Sumber Daya Manusia Merupakan Modal Utama Organisasi Yang Berperan Sebagai Penggerak Organisasi. Guru Sebagai Salah Satu Elemen Sumber Daya Manusia Di Sekolah Memiliki Peran Penting Dalam Mencapai Tujuan Pendidikan. Guru Yang Merasa Puas Dengan Pekerjaannya Akan Menentukan

Keberhasilan Para Siswa. Kepuasan Kerja Dapat Dipengaruhi Oleh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Work Life Balance. Penelitian Ini Bertujuan Untuk Mengetahui: 1) Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja; 2) Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformatif Dengan Kepuasan Kerja; 3) Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Guru Sekolah Dasar Di Yayasan Perhimpunan Pendidikan Kristen Surakarta. Seluruh Populasi Dalam Penelitian Ini Digunakan Sebagai Sampel Penelitian, Sehingga Penelitian Ini Disebut Sebagai Studi Populasi. Sampel Penelitian Adalah 70 Guru Sekolah Dasar Di Yayasan Perhimpunan Pendidikan Kristen Surakarta. Alat Pengumpulan Data Yang Digunakan Adalah Skala Kepuasan Kerja Yang Terdiri Dari 35 Aitem Dengan Koefisien Reliabilitas 0,912, Skala Gaya Kepemimpinan Transformatif Yang Terdiri Dari 42 Aitem Dengan Koefisien Reliabilitas 0,960, Dan Skala Work Life Balance Yang Terdiri Dari 25 Aitem Dengan Koefisien Reliabilitas 0,874. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Menunjukkan Nilai $F_{hitung} = 22,911 > F_{tabel} = 3,143$ Dengan Signifikansi 0,000 ($P < 0,05$) Dan $R = 0,649$ Yang Berarti Ada Hubungan Signifikan Antara Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja. Nilai Korelasi Sebesar 0,280 Dan Signifikansi 0,024 ($P < 0,05$) Menunjukkan Bahwa Secara Parsial Ada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformatif Dengan Kepuasan Kerja. Hasil Perhitungan Uji Korelasi Parsial Juga Menunjukkan Ada Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja, Yang Ditunjukkan Dari Nilai Korelasi Sebesar 0,404 Dan Signifikansi 0,001 ($P < 0,05$). Nilai R^2 (R

Square) Sebesar 0,421 Menunjukkan Bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Secara Serentak Memberikan Sumbangan Efektif Sebesar 42,1 % Terhadap Kepuasan Kerja. Sumbangan Relatif Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Sebesar 38%. Sumbangan Relatif Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Sebesar 62%.



Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Arfandi (2023)	Pengaruh Work Life Balance dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Graha Sejahtera (SGS) Luwu	Work Life Balance (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian ini yaitu bahwa <i>work life balance</i> dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, kedua variabel tersebut berdampak positif dan substantial terhadap kinerja karyawan
2.	Negoro (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Work-life Balance, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Work Life Balance (X2), Kepuasan Kerja (X3), Turnover intention (Y)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap turnover intention, work-life balance berpengaruh negatif terhadap turnover intention, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention

3.	Enrastyna (2015)	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance dengan Kepuasan Kerja pada Guru Sekolah Dasar di Yayasan Perhimpunan Pendidikan Kristen Surakarta	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance (X1), Kepuasan Kerja (Y)	Hasil penelitian ini dikatakan bahwa Kualitas Pelayanan dan Harga berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Konsumen.
----	------------------	--	---	---

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepuasan Kerja

2.2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Spector (Wirawan & Sukmarani, 2023) menyatakan kepuasan kerja yaitu suatu perasaan individu mengenai sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya ataupun sebagai rangkaian yang saling berhubungan dari sikap-sikap individu terhadap aspek-aspek pekerjaannya.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (Puspitasari, 2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencakup sejauh mana individu menyukai pekerjaan

mereka, yang dapat mencerminkan perasaan umum terhadap tugas, rekan kerja, lingkungan kerja, hingga kebijakan organisasi. Dalam pandangan Luthans (Turnip, 2023), kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting baginya. Jadi, kepuasan kerja bukan hanya tentang kondisi objektif pekerjaan, tetapi juga sangat bergantung pada interpretasi subjektif individu terhadap pekerjaan tersebut. Kesimpulannya, kepuasan kerja merupakan kombinasi antara faktor-faktor psikologis, lingkungan kerja, dan kesesuaian antara harapan individu dengan realitas pekerjaan yang dihadapi.

Kesimpulannya, kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, seperti tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan, serta kebijakan organisasi, yang dinilai sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan nilai pribadi individu.

2.2.1.2 Faktor - Faktor Kepuasan Kerja

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Terry (dalam Dewi, 2020) sebagai berikut :

a. Produktifitas Kerja.

Orang berpendapat produktivitas dapat dinaikan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Mungkin merupakan akibat dari produktifitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai

perusahaan dengan apa yang diterima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja individu, karena instansi dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

b. Tingkat Absensi

Apabila seorang karyawan tidak masuk kerja dengan atau tanpa alasan biasa disebut dengan absen. Semakin banyak karyawan yang tidak masuk kerja atau tingkat absensi yang besar maka akan semakin menyulitkan perusahaan dalam mencapai target produktivitas yang telah ditetapkan. Ketidakhadiran karyawan yang berlebihan secara signifikan dapat menurunkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Ketidakpuasan kerja dapat menjadi salah satu pemicu tingginya tingkat absensi.

c. Tingkat Perputaran Karyawan.

Perputaran tenaga kerja atau karyawan adalah tingkat perpindahan karyawan yang melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerjaan dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagai tanggung jawab pekerjaan dan lainnya.

2.2.1.3 Aspek - Aspek Kepuasan Kerja

Terdapat sembilan aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Spector (dalam Wirawan & Sukmarani, 2023) yaitu :

a. Gaji

Yaitu imbalan jasa berupa uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban tugas yang dikerjakan. Pegawai merasa puas apabila gajidan kenaikan gaji yang diterimanya sesuai. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas merasa gaji yang didapat tidak sesuai.

b. Promosi

Yaitu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk tumbuh dan berkembang pada pekerjaan dan jabatan. Pegawai merasa puas apabila ia merasa mendapatkan kesempatan dan keadilan untuk promosi. Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak puas merasa ia tidak memiliki kesempatan dan keadilan untuk promosi.

c. Kepemimpinan

Yaitu kepuasan yang dirasakan oleh pegawai terhadap atasan, termasuk pengarahan, masukan, dan pengawasan atasan. Pegawai merasa puas apabila pegawai merasa nyaman, diperhatikan, dan diperlakukan adil dengan atasan. Sebaliknya, pegawai yang tidak merasa puas tidak nyaman dengan atasan.

d. Tunjangan

Yaitu kepuasan yang dirasakan oleh pegawai mengenai tunjangan yang didapat dari instansi. Pegawai yang tidak puas akan merasa tunjangan yang didapat tidak sesuai.

e. Penghargaan

Yaitu penghargaan yang diberikan oleh instansi untuk pegawai yang memiliki kinerja baik. Pegawai akan puas apabila pegawai merasa dihargai, diakui, dan penghargaan (imbalan) yang diterima sesuai. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas akan merasa penghargaan (imbalan) yang diterima tidak sesuai.

f. Prosedur Kerja

Yaitu kepuasan yang dirasakan oleh pegawai mengenai prosedur, peraturan, dan kebijakan yang ada di perusahaan atau instansi.

g. Rekan kerja

Yaitu seberapa jauh kesesuaian yang dirasakan oleh individu terhadap rekan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan rekan kerja dapat menjalin kerjasama dan menjalin hubungan pertemanan dengan baik.

h. Sifat Pekerjaan

Yaitu kepuasan yang dirasakan oleh pegawai mengenai lingkungan pekerjaan. Pegawai yang merasa puas akan menikmati pekerjaan dan merasa pekerjaan tersebut sesuai dengan pegawai.

i. Komunikasi

Yaitu kepuasan pegawai mengenai komunikasi yang terjalin dalam instansi, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kurt Lewin, gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis utama, yaitu otoriter (authoritarian), demokratis (democratic), dan laissez-faire, yang masing-masing mencerminkan cara berbeda dalam mengambil keputusan dan memberdayakan anggota tim. Robbins dan Coulter (Rakhma, 2022) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang digunakan pemimpin ketika berinteraksi dengan bawahannya. Gaya ini mencerminkan sikap, nilai, serta keyakinan pemimpin terhadap orang lain dan pekerjaannya.

Menurut Hersey dan Blanchard (Darmawan, 2022), gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan tingkat kesiapan bawahan, sehingga pendekatan kepemimpinan yang efektif harus disesuaikan dengan tingkat kematangan dan kompetensi anggota tim. Sementara itu, Goleman (2000) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mencakup enam tipe utama, seperti visioner, pembimbing, afiliasi, demokratis, pengarah, dan koersif, yang masing-masing berdampak berbeda terhadap iklim organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tidak hanya menentukan arah dan strategi organisasi, tetapi juga sangat memengaruhi motivasi, produktivitas, serta kesejahteraan kerja karyawan.

dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, serta mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik pemimpin, situasi kerja, dan tingkat kesiapan bawahan, serta berdampak langsung pada motivasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan.

2.2.2.2 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Reitz (Azahra, 2022) Kepemimpinan sangat beragam dan saling berkaitan satu sama lain dalam membentuk pola kepemimpinan seseorang, yaitu:

- a. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, di mana nilai-nilai, latar belakang budaya, serta pengalaman hidup yang dimiliki akan membentuk preferensi tertentu dalam memimpin. Pemimpin yang tumbuh dalam lingkungan yang otoriter, misalnya, cenderung memilih gaya yang lebih tegas atau instruktif.
- b. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya, di mana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan ekspektasi dan arahan dari pihak yang lebih tinggi agar tetap selaras dengan struktur dan visi organisasi.
- c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan, juga memiliki pengaruh besar, karena pemimpin sering kali menyesuaikan pendekatan mereka dengan tingkat kematangan, motivasi, dan sikap kerja bawahan

agar dapat mencapai hasil yang optimal. (4) Kebutuhan tugas, di mana kompleksitas, urgensi, dan sifat dari pekerjaan yang dilakukan bawahan akan menentukan sejauh mana pemimpin perlu terlibat secara langsung atau memberikan keleluasaan.

- d. Iklim dan kebijakan organisasi, yang mencerminkan nilai-nilai, budaya kerja, serta sistem yang berlaku dalam organisasi, turut memengaruhi bagaimana pemimpin membentuk gaya kepemimpinan yang sesuai agar tetap relevan dengan budaya organisasi.
- e. Harapan dan perilaku rekan kerja, yaitu sesama pemimpin atau kolega lainnya, juga dapat menjadi faktor penentu, karena adanya tekanan sosial atau norma kelompok yang mendorong seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar tetap diterima dan efektif dalam tim.

2.2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Setiana dan Dewi (Hak et al., 2023), gaya kepemimpinan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

- a. Kemampuan mengambil keputusan, yaitu keterampilan penting yang dibutuhkan dalam berbagai situasi, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam pengambilan keputusan strategis di lingkungan kerja.
- b. Kemampuan memotivasi, yakni kemampuan untuk memberikan dorongan semangat dan inspirasi kepada individu atau tim, yang menjadi elemen kunci dalam kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia.

- c. Kemampuan komunikasi, yaitu kecakapan dalam menyampaikan pesan secara jelas dan efektif, yang sangat dibutuhkan dalam menjalin hubungan interpersonal di berbagai konteks, termasuk profesional dan sosial.
- d. Kemampuan mengendalikan bawahan, yaitu keahlian dalam mengarahkan, membimbing, dan mengawasi kinerja bawahan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi.
- e. Tanggung jawab, yaitu sikap dan kesadaran untuk menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh komitmen dan integritas.

Kemampuan mengendalikan emosi, yakni keterampilan untuk menjaga kestabilan emosi dalam berbagai situasi agar tetap mampu berpikir jernih dan mengambil keputusan yang rasional.

2.2.3 *Work Life Balance*

2.2.3.1 Definisi *Work Life Balance*

Work-life balance merupakan suatu kondisi di mana individu mampu mengelola tuntutan dari dua domain utama kehidupannya, yaitu pekerjaan dan kehidupan pribadi, secara seimbang dan tanpa menimbulkan konflik yang berarti. Greenhaus dan Allen (Tantri, 2021) mendefinisikan work-life balance sebagai sejauh mana individu terlibat secara setara dan puas dalam peran pekerjaan serta peran dalam kehidupan pribadinya. Konsep ini tidak hanya mencakup aspek kuantitatif seperti alokasi waktu, tetapi juga aspek kualitatif seperti kepuasan dan kesejahteraan yang diperoleh dari kedua peran tersebut. Frone (Danayanti, 2019) menambahkan bahwa keseimbangan ini dicapai apabila tidak terdapat konflik

peran (*role conflict*) yang signifikan antara pekerjaan dan kehidupan non-pekerjaan, baik dalam bentuk *work-to-family conflict* maupun *family-to-work conflict*.

Menurut Clark (Sengkey, 2025), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola batasan antara kedua domain tersebut. Melalui teori *work/family border*, Clark menjelaskan bahwa individu yang mampu menetapkan batasan yang fleksibel namun jelas antara peran di tempat kerja dan peran di rumah cenderung memiliki tingkat *work-life balance* yang lebih tinggi. Fisher, Bulger, dan Smith (Wirawan, 2023) juga menekankan bahwa *work-life balance* berkorelasi positif dengan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan kondisi ideal yang ditandai dengan keterlibatan yang seimbang dan kepuasan yang setara dalam peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi, serta minimnya konflik antara keduanya. Pencapaian keseimbangan ini dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola waktu, energi, serta menetapkan batasan antara dua domain kehidupan, sekaligus memerlukan dukungan dari organisasi melalui kebijakan dan lingkungan kerja yang responsif terhadap kebutuhan karyawan.

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Schabracq dan rekan-rekan (dalam Pratiwi, 2019) menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi *work life balance* sebagai berikut:

- a. Karakteristik Kepribadian

Sifat atau kepribadian individu dapat berdampak pada bagaimana mereka menjalani pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang akhirnya memengaruhi keseimbangan di antara keduanya.

b. Karakteristik Keluarga

Kondisi keluarga turut menentukan munculnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, konflik peran atau ketidakjelasan peran dalam keluarga dapat menyebabkan ketegangan baik di rumah maupun di tempat kerja. Termasuk juga tekanan waktu, yaitu kesesuaian antara waktu yang dibutuhkan dan waktu yang tersedia.

c. Karakteristik Pekerjaan

Faktor ini meliputi pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja. Ketidakseimbangan dalam aspek-aspek ini dapat menimbulkan konflik antara peran di pekerjaan dan peran di keluarga.

d. Sikap

Sikap individu terhadap berbagai aspek kehidupan dapat memengaruhi work-life balance. Fokus yang berlebihan pada satu domain kehidupan dapat menyebabkan kesulitan dalam membagi waktu atau energi untuk aspek lainnya.

2.2.3.3 Aspek-Aspek *Work Life Balance*

Fisher et al. (dalam Gunawan et al., 2019) menyatakan bahwa work-life balance terdiri atas dua aspek utama:

a. Demands

1. WIPL (Work Interference with Personal Life)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Contohnya adalah kesulitan dalam membagi waktu untuk urusan pribadi karena beban kerja yang tinggi.

2. PLIW (Personal Life Interference with Work)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana kehidupan pribadi memengaruhi pekerjaan. Misalnya, masalah pribadi yang dialami seseorang dapat menurunkan kinerja dalam bekerja.

b. Resources

1. WEPL (Work Enhancement of Personal Life)

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana pengalaman kerja dapat memberikan manfaat bagi kehidupan pribadi. Contohnya, keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

2. PLEW (Personal Life Enhancement of Work)

Dimensi 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.

Hayman (dalam Wenno, 2018) mengelompokkan aspek work-life balance ke dalam tiga dimensi utama yang menggambarkan interaksi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dari berbagai sudut pandang:

a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*)

Menggambarkan sejauh mana tuntutan, tekanan, atau kebutuhan terkait pekerjaan mengintervensi, mengganggu, atau

membatasi kemampuan seseorang untuk menjalankan atau menikmati kehidupan pribadinya. Ini adalah dimensi yang paling sering dikeluhkan ketika seseorang merasa tidak memiliki work-life balance seperti jam kerja yang panjang dan tidak fleksibel yang menyebabkan seringnya lembur atau bekerja di akhir pekan, bahkan keharusan untuk selalu siaga di luar jam kerja. Selain itu, beban kerja yang berlebihan dapat membuat seseorang tidak memiliki waktu luang untuk keluarga atau kegiatan pribadi, sementara tuntutan perjalanan dinas yang sering juga dapat memisahkan individu dari orang-orang terdekat. Dampak lain adalah ketika stres dan kelelahan akibat pekerjaan terbawa pulang ke rumah, sehingga individu tidak bisa bersantai atau menikmati waktu luang mereka. Bahkan, kewajiban sosial terkait pekerjaan, seperti menghadiri acara perusahaan di luar jam kerja, dapat mengorbankan waktu pribadi yang berharga. Tingginya tingkat WIPL berpotensi menyebabkan kelelahan, stres kronis, konflik dalam keluarga, dan secara keseluruhan menurunkan kualitas hidup individu.

b. PLIW (Personal Life Interference With Work)

Menggambarkan sejauh mana urusan, masalah, atau kejadian dalam kehidupan pribadi seseorang secara negatif memengaruhi kinerja, fokus, dan produktivitas di tempat kerja. Ini menunjukkan bagaimana kehidupan pribadi yang tidak tertata dengan baik dapat menimbulkan riak dan masalah di ranah profesional. Contoh konkret

PLIW termasuk masalah keluarga atau hubungan, seperti perselisihan dengan pasangan atau masalah anak, yang dapat membuat pikiran terpecah dan sulit fokus pada tugas kantor. Kekhawatiran finansial pribadi juga dapat menyebabkan kecemasan yang mengganggu konsentrasi di tempat kerja. Selain itu, tanggung jawab domestik yang harus dilakukan selama jam kerja, seperti mengantar jemput anak, dapat mengurangi waktu produktif. Kesehatan pribadi yang buruk yang tidak tertangani juga dapat menurunkan energi dan kemampuan untuk bekerja secara efektif. Bahkan, komitmen sosial atau hobi yang berlebihan di luar pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan, yang kemudian berdampak negatif pada kinerja di kantor. Tingginya PLIW dapat berujung pada penurunan kinerja, tingginya tingkat ketidakhadiran, kurangnya motivasi, dan potensi masalah dengan rekan kerja atau atasan.

c. WEPL (Work/Personal Enhancement Life)

Menggambarkan sejauh mana kehidupan pribadi dapat memperkuat kinerja dalam dunia kerja. Dimensi ini mirip dengan konsep PLEW (Personal Life Enhancement of Work) dan sering digunakan secara bergantian, menunjukkan bagaimana pengalaman, keterampilan, atau kepuasan yang diperoleh dari satu domain dapat saling memperkuat dan meningkatkan kualitas domain yang lain. WEPL mencakup interaksi dua arah. Di satu sisi, pekerjaan dapat memperkaya kehidupan pribadi; misalnya, gaji yang baik dari

pekerjaan memungkinkan seseorang menikmati hobi atau liburan yang mahal, atau keterampilan kepemimpinan yang diasah di kantor dapat diterapkan dalam mengelola kegiatan sosial di luar pekerjaan. Di sisi lain, kehidupan pribadi juga dapat memperkaya pekerjaan, seperti yang dijelaskan dalam konsep PLEW; dukungan emosional dari keluarga dapat meningkatkan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan di kantor, atau hobi melukis dapat memicu kreativitas yang berguna untuk tugas-tugas desain di pekerjaan. WEPL secara khusus menekankan adanya lingkaran umpan balik positif di mana kedua domain saling memberikan manfaat dan menguatkan satu sama lain, sebuah kontras nyata dengan konflik dan gangguan yang digambarkan oleh WIPL dan PLIW.

2.3 Hipotesis

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi memegang peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang positif akan mendorong peningkatan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, tujuan utama perusahaan dapat tercapai secara lebih efektif. Menurut Agustin (2021), gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahannya agar bersedia bekerja sama dan berkontribusi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya

kepemimpinan yang tepat tidak hanya mengarahkan aktivitas karyawan, tetapi juga dapat menjadi sumber motivasi yang mendorong semangat kerja dan antusiasme, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas individu maupun organisasi. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai katalisator yang mampu menumbuhkan energi positif di lingkungan kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Sinurat (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai akan mendorong peningkatan kinerja karyawan karena mampu menumbuhkan semangat kerja, kreativitas, serta sikap kerja yang konstruktif.

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT LIS Internasional.

Menciptakan dan memelihara kepuasan kerja karyawan merupakan upaya strategis yang memiliki dampak signifikan terhadap kelangsungan dan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki loyalitas tinggi, serta mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan (Kanwar et al., 2009). Salah satu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan menerapkan kebijakan *work-life balance*. Penting bagi perusahaan untuk menyadari bahwa karyawan tidak hanya berperan di lingkungan kerja, tetapi juga memiliki tanggung jawab dan kebutuhan di luar pekerjaan. Menurut Singh dan Khanna (2011), *work-life balance* merupakan konsep luas yang mencakup penetapan prioritas secara proporsional antara “pekerjaan” (karier dan

ambisi) dengan “kehidupan” (kebahagiaan pribadi, waktu luang, keluarga, serta pengembangan spiritual). Sayangnya, banyak individu yang kehilangan keseimbangan tersebut ketika memasuki dunia kerja. Semakin tinggi posisi atau tanggung jawab yang diemban, semakin sulit pula bagi mereka untuk menikmati hidup secara menyeluruh. Akibatnya, waktu untuk keluarga dan kebutuhan pribadi *me time* menjadi terabaikan, emosi lebih mudah terganggu, dan kesehatan fisik maupun mental pun cenderung menurun.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *work-life balance* dan kepuasan kerja di PT LIS Internasional.

2.4 Kerangka Penelitian

Karyawan merupakan individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan menjalankan tugas serta tanggung jawab tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada perusahaan PT LIS Internasional, karyawan berperan sebagai aset utama yang menopang produktivitas, operasional, serta citra perusahaan. Karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja secara profesional, tetapi juga harus mampu menyeimbangkan peran dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan menjadi aspek krusial yang perlu diperhatikan, terutama terkait dengan *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Kesejahteraan karyawan dalam dunia kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang

kondusif, mendukung keseimbangan hidup karyawan, serta memengaruhi tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Seiring dengan meningkatnya tuntutan kerja dan kompleksitas tugas, kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan empatik menjadi semakin penting dalam menunjang keberlangsungan dan kualitas kerja para karyawan.

Sementara itu, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk kompensasi, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kejelasan prosedur dan tugas (Spector dalam Wirawan & Sukmarani, 2023). Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti produktivitas, tingkat absensi, dan turnover (Terry dalam Dewi, 2020). Pemimpin yang mampu membangun hubungan yang baik, memberi penghargaan yang adil, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menjadi refleksi dari kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan, serta menjadi tolok ukur keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Setiana dan Dewi (dalam Hak et al., 2023), indikator gaya kepemimpinan meliputi: kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab, serta mengendalikan emosi. Pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti kepribadian pemimpin, harapan atasan dan bawahan, karakteristik

pekerjaan, iklim organisasi, serta pengaruh dari rekan kerja (Reitz dalam Azahra, 2022). Gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan suasana kerja yang suportif, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap keseimbangan hidup dan kepuasan karyawan.

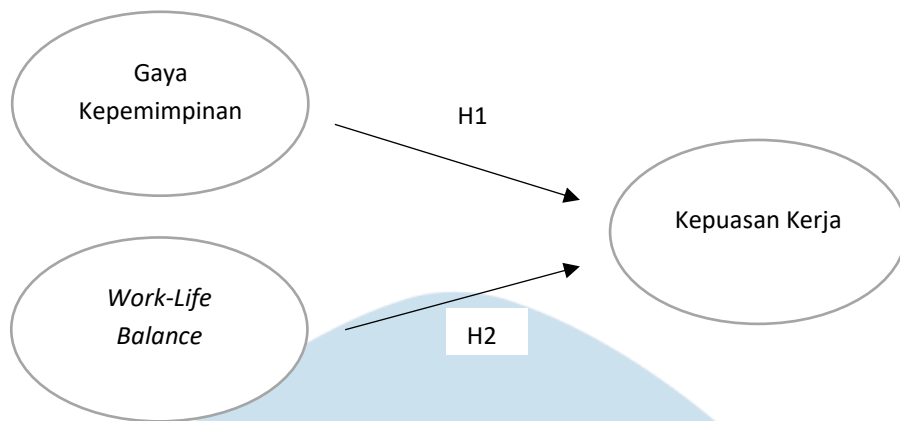
Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin tidak hanya berdampak pada performa tim, tetapi juga terhadap dimensi kesejahteraan emosional dan psikologis karyawan. Pemimpin yang mampu menerapkan pendekatan partisipatif dan memberikan dukungan emosional akan mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau terlalu berorientasi pada hasil tanpa mempertimbangkan kondisi karyawan dapat menyebabkan stres, demotivasi, bahkan burnout. Maka dari itu, dalam konteks perusahaan seperti PT LIS Internasional, pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai sangat menentukan terciptanya kondisi kerja yang sehat dan memuaskan.

Di sisi lain, *work-life balance* sendiri merupakan kondisi ideal ketika individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang tanpa mengalami konflik peran yang berarti (Greenhaus & Allen, 2011; Frone, 2003). Aspek-aspek *work-life balance* mencakup: gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi (WIPL), gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan (PLIW), serta pengaruh positif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (WEPL dan PLEW). Faktor-faktor yang memengaruhi *work-life balance* meliputi kepribadian, kondisi keluarga, karakteristik pekerjaan, serta sikap individu (Schabracq dalam Pratiwi, 2019). Gaya kepemimpinan yang memperhatikan

keseimbangan ini akan membantu karyawan dalam mengelola peran mereka secara lebih sehat dan produktif.

Work-life balance bukan hanya sekadar pembagian waktu antara pekerjaan dan rumah, tetapi juga mencerminkan kualitas hidup secara menyeluruh. Ketika karyawan merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, mereka cenderung mengalami stres yang lebih rendah, memiliki hubungan interpersonal yang lebih baik, serta menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam peran kerja dan kehidupan pribadi dapat memicu konflik peran, penurunan produktivitas, dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu, penciptaan work-life balance bukan hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga organisasi melalui gaya kepemimpinan yang mendukung, fleksibel, dan humanis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan *work-life balance* merupakan dua faktor utama yang berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks PT LIS Internasional, pemahaman terhadap kedua variabel ini menjadi penting sebagai landasan dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja. Kepemimpinan yang efektif dan keberhasilan dalam menciptakan keseimbangan hidup akan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap loyalitas dan motivasi karyawan dalam jangka panjang.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

