

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Social Exchange Theory (Blau, 1964) adalah teori yang menyatakan bahwa interaksi sosial didasari oleh prinsip pertukaran timbal balik, di mana individu akan memberikan respons positif ketika menerima perlakuan baik. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), perusahaan dan karyawannya bekerja sama berdasarkan prinsip timbal balik, di mana karyawan merespons secara positif perlakuan baik yang diberikan oleh pemberi kerja. Menurut Blau (1964), hubungan tersebut akan berkembang menjadi hubungan yang saling menguntungkan apabila kedua belah pihak memberikan kontribusi yang seimbang. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, teori ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana dukungan organisasi memengaruhi sikap kerja karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, penerapan *work from home* dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang memberikan fleksibilitas kerja kepada karyawan. Fleksibilitas tersebut mencerminkan perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan, sehingga mendorong munculnya respons positif dari karyawan. Melalui sudut pandang *Social Exchange Theory*, kebijakan mengenai *work from home* dapat diartikan sebagai bentuk kepedulian dari pihak manajemen. Karyawan kemudian akan menyambut hal tersebut dengan performa yang baik, salah satunya lewat stabilitas *work-life balance* yang lebih terjaga, hingga bermuara pada meningkatnya *job satisfaction*. Atas dasar logika tersebut, posisi *work-life*

balance dalam riset ini ditempatkan sebagai variabel penengah yang menghubungkan antara skema *work from home* dan tingkat *job satisfaction*.

2.1.1 *Job Satisfaction*

Menurut Locke (1976) dalam Fernández-Salinero et al. (2026), *job satisfaction* merupakan refleksi perasaan bahagia dan emosional positif yang dirasakan pekerja ketika membuat penilaian atas tanggung jawab maupun dinamika dunia kerja mereka. Konsep tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan dalam bekerja sangat bertumpu pada evaluasi personal yang sifatnya subjektif dari masing-masing orang mengenai bidang kerja yang dihadapinya (Fernández-Salinero et al., 2026).

Pembentukan *job satisfaction* dipengaruhi secara simultan oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (Savla et al., 2025). Dimensi internalnya mencakup kebebasan bertugas, peluang tumbuh, rasa pencapaian, dan apresiasi kerja. Sementara aspek eksternal serta elemen pendukung lainnya ditentukan oleh kesesuaian remunerasi, jaminan keamanan, kenyamanan lingkungan, mutu supervisi, hingga keharmonisan hubungan interpersonal antarpegawai (Savla et al., 2025).

Temuan dari Savla et al. (2025) mengungkapkan fenomena bahwa rendahnya kepuasan kerja seorang staf berkorelasi dengan tingginya tingkat absensi, munculnya niat untuk *resign*, serta merosotnya kualitas output kerja yang mereka hasilkan. Di sisi lain, pekerja yang merasa bahagia dan puas dengan perannya di kantor biasanya bakal memperlihatkan performa yang

optimal sekaligus memiliki loyalitas atau komitmen yang kuat terhadap instansi tempatnya bekerja.

2.1.2 *Work From Home*

Pandemi COVID-19 telah mendorong peningkatan praktik *work from home*, yaitu kondisi di mana pekerja menjalankan tugasnya dari rumah masing-masing (Tokarchuk et al., 2021). Secara konsep, *teleworking* memiliki cakupan yang lebih luas karena dapat dilakukan dari berbagai lokasi di luar kantor (seperti *co-working space*), sedangkan *work from home* secara spesifik merujuk pada rumah sebagai lokasi utama pekerjaan (Peñarroja, 2024). Penerapan *work from home* kini didukung oleh transformasi digital serta faktor organisasi, seperti kebijakan kerja fleksibel, dukungan manajemen, dan kesiapan infrastruktur (Peñarroja, 2024).

Daraba et al. (2021) mengemukakan beberapa indikator untuk menilai *work from home*, yaitu fleksibilitas dalam mengatur jam kerja, kemandirian dalam menyelesaikan tanggung jawab, pemanfaatan teknologi informasi, serta kemampuan membatasi urusan kantor dengan kehidupan pribadi. Terkait implikasinya, skema *work from home* menawarkan keleluasaan waktu kerja yang lebih efisien bagi pekerja dan manajemen (Tokarchuk et al., 2021). Namun, sistem ini juga memiliki tantangan, yakni terbatasnya ruang interaksi antar-rekan kerja yang berpotensi mengaburkan batasan antara urusan pekerjaan dan urusan rumah tangga (Tokarchuk et al., 2021).

2.1.3 *Work-Life Balance*

Menurut Fateh et al. (2025), memaknai *work-life balance* sebagai sebuah kondisi ketika individu mampu menyelaraskan antara tanggung jawab profesi dengan urusan personal, seperti ranah keluarga, menjaga kesehatan, hingga aktivitas sosial lainnya. Definisi ini menegaskan bahwa keseimbangan tidak berarti membagi waktu secara sama rata, melainkan bagaimana seseorang mampu mengintegrasikan berbagai peran hidup tanpa mengorbankan salah satu aspek secara drastis. Sejalan dengan hal itu, Teshome et al. (2025) menambahkan bahwa konsep ini mengukur sejauh mana seseorang dapat menuntaskan perannya, baik dalam dunia kerja maupun kehidupan pribadi, dengan tingkat hambatan atau konflik yang minim. Pernyataan tersebut menyoroti bahwa efektivitas *work-life balance* sangat bergantung pada minimalisasi konflik peran yang sering kali menjadi sumber utama stres kronis bagi para pekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wulansari (2023), menemukan faktor-faktor yang dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Faktor individual yang meliputi karakteristik kepribadian, sikap individu terkait persepsinya tentang *work-life balance* dan kecerdasan emosional.
2. Faktor organisasi yang meliputi beban kerja, alur kerja, fleksibilitas penjadwalan, *role overload*, jam kerja, struktur

dan budaya organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal dan dukungan social di lingkungan kerja.

3. Faktor kehidupan yang meliputi tanggung jawab rumah tangga, pengasuhan anak, bantuan dukungan dari keluarga, dukungan orangtua dan pasangan, serta kondisi ekonomi.

Faktor yang berasal dari individu maupun organisasi memengaruhi *work-life balance*. Fuchs & Lopez-Jurado (2025) menunjukkan bahwa praktik kerja fleksibel seperti *telework* serta tingkat otonomi kerja dapat meningkatkan keahliannya individu di dalam mengelola waktu antar kedua hal tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian kepercayaan dalam bentuk fleksibilitas kepada karyawan secara langsung dapat meningkatkan efikasi diri mereka dalam menata prioritas kerja dan pribadi. Penelitian dari Bisht et al. (2025) menggambarkan bahwa kapasitas karyawan dalam manajemen waktu, tenaga, dan prioritas hidup turut memegang andil besar untuk mencapai keseimbangan di antara keduanya. **Temuan ini** memperjelas bahwa terlepas dari dukungan organisasi, disiplin diri dan keterampilan manajemen waktu tetap menjadi kunci krusial bagi individu untuk tetap resilien di tengah tekanan profesional.

Greenhaus & Allen (2011) mengatakan bahwa suatu langkah untuk mengukur *work-life balance* dengan melihat seberapa baik seseorang menyeimbangkan aspek pribadi dan profesionalnya dalam hal waktu, keterlibatan, maupun kepuasan. Tolok ukur ini sangat relevan karena memasukkan unsur kepuasan, yang berarti keseimbangan bukan sekadar

tentang angka jam kerja, melainkan tentang kualitas pengalaman hidup yang dirasakan seseorang. Temuan dari Luthia et al. (2021) membuktikan bahwa ketika situasi *work-life balance* terjaga, hal tersebut akan berdampak positif pada membaiknya kondisi psikologis dan kesejahteraan pekerja selama di kantor. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa menjaga keseimbangan bukan sekadar tuntutan moral, melainkan investasi strategis perusahaan dalam menjaga kesehatan mental aset terpenting mereka, yaitu karyawan. Mereka yang berhasil menjaga keseimbangan antara keduanya cenderung memiliki tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi secara keseluruhan (Noda, 2020). Pada akhirnya, pencapaian *work-life balance* menjadi determinan utama dalam menciptakan keberlanjutan produktivitas sekaligus kebahagiaan hidup individu di jangka panjang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil riset terdahulu mengenai korelasi ketiga variabel ini cukup beragam, dan rangkuman studi yang paling relevan telah dipetakan pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"Understanding the Associations between "Work from Home", Job Satisfaction, Work-Life Balance, Stress, and Gender in an Organizational	Kuantitatif	Work From Home, Work-Life Balance, Work Stress, dan Job Satisfaction	Work From Home berpengaruh terhadap Job Satisfaction melalui fleksibilitas dan produktivitas kerja.

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Context of Remote Work</i> (Ploszaj et al., 2025)			
2.	“How working from home affects Job Satisfaction” (Bolli & Pusterla, 2025)	Kuantitatif	<i>Work From Home, Job Satisfaction</i>	<i>Work From Home</i> berpengaruh terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui fleksibilitas dan produktivitas kerja.
3.	“Effects of flexible working arrangements on Job Satisfaction” (Bekele & Mohammed, 2020)	Kuantitatif	<i>Flexible Work, Job Satisfaction</i>	Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> .
4.	“The impact of working from home on Job Satisfaction” (Felstead & Reuschke, 2020)	Kuantitatif	<i>Work From Home, Job Satisfaction</i>	<i>Work From Home</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui peningkatan fleksibilitas kerja.
5.	“Work From Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19” (Irawanto et al., 2021)	Kuantitatif	<i>Work From Home, Work-Life Balance, Job Satisfaction, dan Work Stress</i>	<i>Work From Home, Work-Life Balance</i> , dan <i>work stress</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> .

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Work From Home* terhadap *Job Satisfaction*

Penerapan *work from home* memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Penelitian Felstead & Reuschke (2020) menemukan bahwa kemampuan untuk bekerja dari rumah meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan lebih banyak fleksibilitas. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, fenomena ini dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran yang saling menguntungkan di mana ketika organisasi memberikan kepercayaan dan fleksibilitas kepada karyawan, karyawan cenderung membalasnya dengan

peningkatan komitmen serta kepuasan kerja sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan baik yang mereka terima. Selain itu, Bekele & Mohammed (2020) menemukan bahwa fleksibilitas kerja memang meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini memperkuat argumen bahwa adanya hubungan timbal balik yang positif karena fleksibilitas dipandang sebagai investasi organisasi sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Peningkatan produktivitas serta kendali penuh atas jam kerja dalam sistem *work from home* terbukti mampu menaikkan level kepuasan kerja pegawai (Bolli & Pusterla, 2025). Secara teoretis, hal ini mengonfirmasi prinsip dasar teori pertukaran sosial bahwa kepuasan kerja bukan sekadar hasil dari tugas, melainkan hasil dari hubungan resiprokal yang terbangun ketika perusahaan memberikan sumber daya berupa fleksibilitas yang kemudian dibalas oleh karyawan dengan loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

H1: *Work From Home* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.2 Pengaruh *Work From Home* terhadap *Work-Life Balance*

Hubungan antara kebijakan *work from home* dan capaian *work-life balance* terletak pada kemampuan adaptasi waktu yang dimiliki individu. Menurut Ploszaj et al. (2025) bekerja dari rumah membuka ruang keleluasaan bagi buruh untuk mengintegrasikan tanggung jawab keluarga dan pekerjaan secara simultan tanpa distorsi yang berarti. Dalam kacamata *Social Exchange Theory*, kondisi ini merupakan manifestasi dari hubungan

saling menguntungkan di mana fleksibilitas yang diberikan perusahaan direspons karyawan dengan manajemen waktu yang lebih baik demi menjaga efektivitas kerja. Terlebih lagi, Irawanto et al. (2021) menilai bahwa sejak era pandemi, fleksibilitas dari rumah ini terbukti sangat membantu karyawan dalam membagi waktu antara urusan kantor dan keluarga. Hal ini menegaskan bahwa dukungan fleksibilitas adalah bentuk investasi organisasi yang memicu keterikatan emosional karyawan, sehingga mereka merasa berkewajiban untuk menjaga keseimbangan peran sebagai bentuk timbal balik atas kepercayaan yang diberikan perusahaan.

H2: *Work From Home* berpengaruh positif terhadap *Work-Life Balance*

2.3.3 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*

Tinggi rendahnya kepuasan seorang karyawan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menyelaraskan urusan personal dan profesional. Berkaitan dengan hal itu, temuan dari Irawanto et al. (2021) membuktikan adanya pengaruh signifikan dari *work-life balance* terhadap tingkat *job satisfaction*. Hal ini sejalan dengan prinsip *Social Exchange Theory* yang memandang bahwa ketika perusahaan memberikan lingkungan yang mendukung keseimbangan hidup, karyawan akan membalas dukungan tersebut dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sebagai bentuk kontribusi timbal balik atas perlakuan positif organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ploszaj et al. (2025), karyawan menunjukkan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi dalam kehidupan kerjanya ketika mereka berhasil mencapai *work-life balance*.

Kondisi ini disebabkan oleh tidak adanya perselisihan di tempat kerja serta meningkatnya kenyamanan di lingkungan kerja. Dalam perspektif *social exchange theory*, kebahagiaan karyawan di tempat kerja merupakan bentuk imbalan psikologis yang muncul setelah adanya pertukaran sumber daya yang adil antara tuntutan profesional dan dukungan personal, sehingga ikatan antara individu dan organisasi menjadi lebih kuat dan sehat. Kepuasan kerja seorang pegawai cenderung berada pada level tertinggi di saat mereka tidak mengalami ketimpangan dalam membagi waktu untuk urusan kantor maupun agenda pribadi. Fenomena ini menunjukkan bahwa integritas diri seorang pekerja sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam menata batasan yang sehat, yang pada akhirnya menciptakan alur kerja yang efisien karena karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka di luar tugas profesional.

H3: *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.4 *Work-Life Balance* memediasi pengaruh *Work From Home* terhadap *Job Satisfaction*

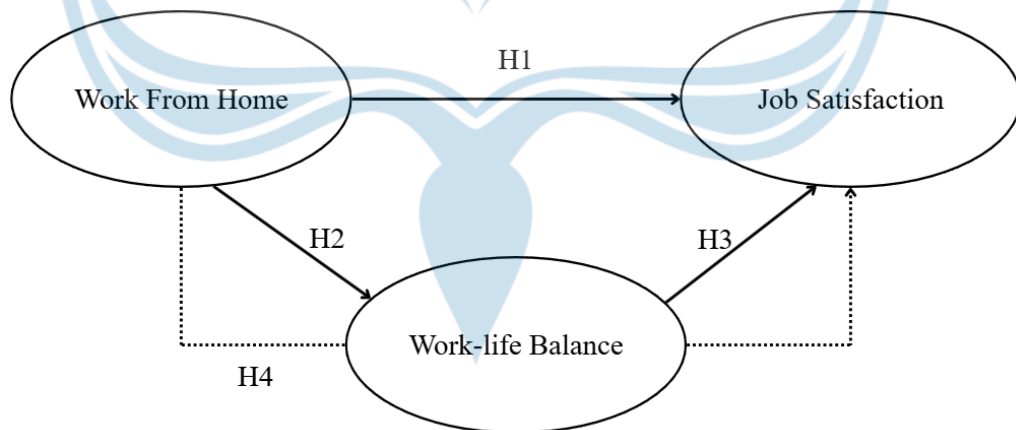
Capaian *job satisfaction* tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kebijakan *work from home*, melainkan ada keterlibatan variabel mediasi yang ikut mengintervensi kedua konsep tersebut. Riset yang dilakukan oleh Irawanto et al. (2021) mengonfirmasi bahwa *work from home* memengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan kualitas *work-life balance*, yang terbukti menjadi jembatan utama dalam proses tersebut. Terkait pengaruh *work from home* terhadap kepuasan kerja,

Ploszaj et al. (2025) menyatakan bahwa efektivitas kebijakan tersebut didorong oleh kemampuan karyawan dalam mengelola stres serta menjaga keseimbangan antara urusan kantor dan keluarga. Fleksibilitas kerja dari rumah memberikan ruang bagi karyawan untuk menyelaraskan agenda kantor dengan kehidupan domestiknya. Hal tersebut menjadi stimulan yang signifikan dalam mendorong kenaikan tingkat kepuasan kerja karyawan.

H4: *Work-Life Balance* memediasi pengaruh *Work From Home* terhadap *Job Satisfaction*

Kerangka Penelitian

Melalui peran *work-life balance* sebagai variabel penengah, model penelitian ini memproyeksikan adanya interaksi tidak langsung antara *work from home* dan *job satisfaction*, di samping hubungan langsung di antara kedua variabel tersebut.



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Modifikasi dari Ploszaj et al. (2025)