

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. *Work-Life Balance*

Istilah *work-life balance* mulai dikenal pertama kali oleh masyarakat Inggris pada akhir tahun 1970-an. *Work-life balance* pada saat itu diartikan sebagai keseimbangan antara pekerjaan individu dengan kehidupan pribadi individu itu sendiri. Walaupun dalam beberapa tahun setelah dikenal, istilah *work-life balance* masih jarang disebut dan dibahas dalam kehidupan sehari-hari.

Kesadaran akan pentingnya suatu perusahaan dalam memperhatikan *work-life balance* dari karyawannya belum disadari oleh perusahaan – perusahaan yang ada pada waktu itu, namun seiring dengan berjalannya waktu kesadaran tersebut mulai meningkat. Sebelum Perang Dunia II, Kellogg Company mencoba melakukan perubahan dengan mengubah sistem kerja yang ada, yaitu dari 3 *shift* dengan masing – masing 8 jam kerja menjadi 4 *shift* dengan masing – masing 6 jam kerja. Hal ini memberikan dampak yang cukup signifikan dalam peningkatan positif pada semangat kerja karyawan dan tingkat efisiensi yang ada (Lockwood, 2003).

Lockwood (2003), juga menuturkan bahwa, kesadaran masyarakat akan *work-life balance* semakin kuat hingga pada akhirnya Rosabeth Moss Kanter berhasil membawa isu tentang *work-life balance* menjadi sebuah topik yang menarik untuk diteliti, melalui bukunya yang berjudul “*Work and Family in the United States: A*

*Critical Review and Agenda for Research and Policy*”. Sehingga pada tahun 1980-an, beberapa perusahaan yang telah berkembang dan maju memulai menawarkan program kerja yang memperhatikan *work-life balance* karyawannya. Program kerja yang memperhatikan *work-life balance* pertama kali diaplikasikan untuk membantu para karyawan wanita yang telah berkeluarga dan memiliki anak. Namun pada dewasa ini, pengaplikasian program kerja *work-life* tidak terbatas oleh jenis kelamin, seiring dengan meningkatnya kesadaran bahwa baik pria maupun wanita memiliki komitmen terhadap keluarga mereka seperti mereka memiliki komitmen terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Pada jaman sekarang isu mengenai *work-life balance* tidak hanya menjadi trend di negara – negara besar di Eropa, maupun di Amerika Serikat. Karyawan secara global telah menyadari pentingnya *work-life balance*, sehingga mereka menginginkan jenis pekerjaan yang lebih fleksibel sehingga walaupun mereka bekerja, mereka juga dapat memperhatikan kehidupan pribadi mereka di dalam keluarga.

### **2.1.1. Definisi *Work-Life Balance***

Kalliath dan Brough (2008), dalam penelitian “*Work-Life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct*”, menjabarkan beberapa pandangan definisi *work-life balance* dari beberapa peneliti sebelumnya. Adapun beberapa definisi tersebut:

1. *Work-life balance defined as multiple roles*

*Work-life balance* dipandang sebagai suatu peran ganda, di mana terdapat hubungan *bidirectional*. Hal ini mengartikan bahwa dalam peran ganda tersebut, ada pengaruh, baik positif maupun negatif, dalam hubungan *home-to-work* maupun *work-to-home*.

2. *Work-life balance defined as equity across multiple roles*

Definisi mengenai *work-life balance* yang lebih jauh, diteliti secara terfokus pada keseimbangan waktu atau kepuasan seorang individu dalam peran gandanya. Greenhaus, Collins, dan Shaw, menuturkan bahwa ada tiga komponen yang harus diperhatikan dalam melihat *work-life balance* seorang individu: *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*.

3. *Work-life balance defined as satisfaction between multiple roles*

Terdapat juga para peneliti yang terfokus pada tingkat kepuasan pribadi seseorang dengan berperan ganda. Kirchmeyer mendefinisikan *work-life balance* sebagai sebuah pencapaian kepuasan dalam segala sisi kehidupan dan untuk pencapaiannya, membutuhkan sumber daya seperti, energi, waktu, dan komitmen yang terbagi merata pada semua sisi yang ada. Hal ini ditambahkan pula oleh Clark (2000), yang berpandangan bahwa, *work-life balance* merupakan sebuah kepuasan aktivitas yang baik, di rumah dan di tempat kerja, dengan tingkat konflik minimum.

4. *Work-life balance defined as a fulfilment of role salience between multiple roles*

Pandangan ini memandang *work-life balance* sebagai sesuatu yang memiliki dinamika, sehingga dapat berubah-ubah seiring dengan perubahan dalam kehidupan seorang individu. Pada penelitian yang belum dipublikasikan, Greenhaus dan Allen, mendefinisikan *work-life balance* sebagai suatu jangkauan tingkat efektivitas dan kepuasan seorang individu pada perannya di dalam pekerjaan maupun rumah yang sesuai dengan prioritas individu tersebut pada waktu tertentu.

5. *Work-life balance defined as a relationship between conflict and facilitation*

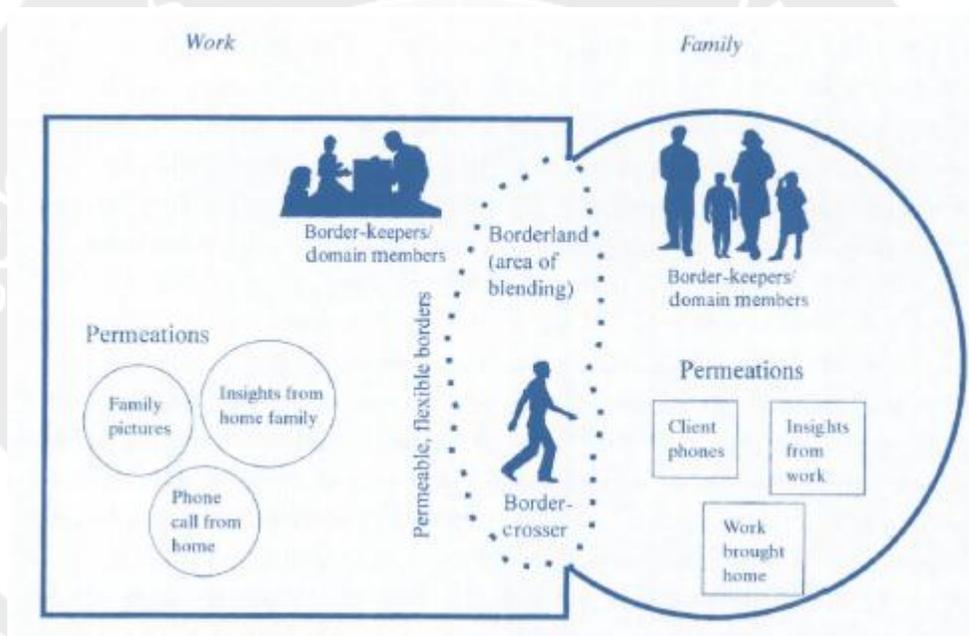
Peneliti juga telah terfokus pada konstruk psikologi yang membangun *work-life balance*, seperti *conflict* dan *facilitation*. Frone, menuturkan bahwa, tingkat konflik yang rendah dan fasilitasi yang tinggi pada hubungan antara keduanya, menggambarkan *work-life balance* yang telah tercapai.

6. *Work-life balance defined as perceived control between multiple roles*

*Work-life balance* dapat juga diartikan sebagai suatu tingkat otonomi yang harus mampu dimiliki seorang individu dalam memenuhi tuntutan dari peran gandanya. Fleetwood, menuturkan bahwa, *work-life balance* diartikan sebagai pengukuran akan kontrol yang dilakukan individu dalam kapan, di mana, dan bagaimana ia harus bekerja. Sebagai contoh, seseorang harus lebih meluangkan waktu untuk anaknya yang baru saja lahir daripada pekerjaannya.

### 2.1.2. Faktor – Faktor *Work-Life Balance*

Clark (2000), dalam meninjau faktor – faktor yang terkait dengan *work-life balance*, melakukan pembahasan terhadap teori yang disebut *border-theory*. Dalam pembahasannya, ia mengilustrasikan dengan gambaran seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. *Border-Theory*

Melalui Gambar 2.1., dapat dikatakan bahwa masing – masing individu memiliki dua domain yang berbeda, yaitu pekerjaan dan rumah. Oleh karena itu, terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antar kedua domain tersebut (Clark, 2000):

## 1. *Border*

*Border* dapat dikatakan sebagai suatu batasan yang memisahkan domain yang satu dengan domain lainnya, di mana dalam hal ini terdapat dua domain, yaitu pekerjaan dan rumah. Batasan ini terbentuk dalam 3 macam jenis:

### a. *Physical Border*

Merupakan batas – batas fisik yang membatasi seorang individu, seperti bangunan dan tembok.

### b. *Temporal Border*

Merupakan batasan sementara waktu seperti jam kerja, yang memisahkan pekerjaan dengan waktu untuk keluarga.

### c. *Psychological Border*

Merupakan batasan psikologis yang berhubungan dengan pola berpikir, pola perilaku, serta emosional yang ada pada diri individu, yang mungkin akan cocok dengan domain yang satu tetapi tidak dengan domain yang lain.

## 2. *Permeability*

*Permeability* adalah suatu indikasi yang mengartikan dapat tidaknya elemen dari luar domain memasuki domain tersebut. Elemen yang bersifat *physical permeations* dan *temporal permeations* biasanya berupa tindakan interupsi, namun dapat juga sebagai pengingat. Sedangkan yang bersifat *psychological*, biasanya berupa emosi dan tingkah laku negatif dari pekerjaan yang terbawa ke lingkungan rumah.

### 3. *Flexibility*

*Flexibility* adalah suatu indikasi yang mengartikan mampu tidaknya suatu domain melebarkan batasannya dengan mempertimbangkan tuntutan dari domain lainnya. Hal ini dapat dimisalkan, apabila seorang individu memiliki jam kerja yang bebas, maka *temporal border* yang dimilikinya sangat fleksibel.

### 4. *Blending*

Ketika *permeability* dan *flexibility* yang ada bertemu di sekitar *border*, proses *blending* terjadi. Proses *blending* dapat diandaikan sebagai pembentukan batasan yang baru di mana, kedua domain tidak lagi eksklusif satu dengan yang lain.

#### **2.1.3. Program Kerja *Work-Life Balance***

Dalam jurnal “*The Work-Life Balance Sheet So Far*”, Lewison (2006) menuturkan bahwa ada enam kategori dasar dari program kerja yang memperhatikan *work-life balance* para karyawannya:

#### 1. *Flexitime*

Kondisi kerja di mana para karyawan dapat memilih dan menentukan jam kerjanya sendiri, walau harus tetap pada konteks standar jam kerja (misal: pk 10.00 – pk 15.00).

2. *Flexible week / Compressed workweek*

Kondisi kerja di mana karyawan bekerja dengan jam kerja lebih lama pada beberapa hari tertentu sehingga pada hari lainnya, para karyawan dapat bekerja dengan jam kerja yang lebih pendek.

3. *Work-at-home, flexplace or telecommuting*

Kondisi kerja di mana para karyawannya dapat menyelesaikan pekerjaan di luar tempat kerja, misalnya di rumah.

4. *Part-time*

Kondisi kerja yang menawarkan kepada karyawan untuk bekerja dengan jam kerja yang pendek.

5. *Job sharing*

Kondisi kerja di mana satu pekerjaan akan dikerjakan oleh dua karyawan atau lebih untuk meringankan proses pengerjaannya.

6. *Part-time telecommuting*

Kondisi kerja yang merupakan kombinasi dari kerja paruh waktu (*part-time*) dan kerja di luar tempat kerja.

#### **2.1.4. Keuntungan dari Program *Work-Life Balance***

Lewison (2006) dalam jurnalnya, juga menuturkan tentang keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan apabila perusahaan tersebut mampu menjalankan program kerja yang lebih memperhatikan *work-life balance* para karyawannya, seperti:

1. Tingkat ketidakhadiran karyawan (*absenteeism*) yang menurun.

Penelitian – penelitian terdahulu menunjukkan bahwa, karyawan cenderung tidak hadir / absen pada pekerjaannya, pada saat ia memiliki permasalahan di dalam keluarganya dan sedang mengalami stres personal.

2. Tingkat *turn-over* karyawan yang menurun.

Perusahaan yang menyediakan pilihan jam kerja dan mengatur jadwal kerja karyawannya dengan baik, telah terbukti secara efektif mampu untuk mempertahankan karyawan yang ada untuk tetap bekerja di perusahaan.

3. Produktivitas yang semakin meningkat.

Program kerja yang memberi perhatian pada kehidupan pribadi karyawannya, akan mampu menurunkan tingkat stres yang dialami oleh karyawannya tersebut, sehingga mampu meningkatkan produktivitas yang ada.

4. Mengurangi *overtime-cost* (biaya lembur).

Selain mampu menurunkan tingkat stres yang dialami oleh karyawan, program kerja dengan jadwal yang fleksibel terbukti dapat mengurangi biaya lembur yang dikeluarkan oleh perusahaan.

5. Memberikan kepuasan kepada pelanggan / klien.

Ketika tingkat stres pada karyawan menurun, tentunya karyawan yang ada akan lebih bersemangat dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Tingkat pelayanan yang baik, tentunya dapat meningkatkan kepuasan pada pelanggan.

## **2.2. Kepuasan Kerja**

### **2.2.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kinicki dan Kreitner (2006) mendefinisikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu respon terhadap keseluruhan bagian dari pekerjaan seorang individu. Mereka mengartikan bahwa, seorang individu dapat saja merasa puas dalam satu aspek dari pekerjaannya, namun tidak puas dengan aspek – aspek lainnya.

Robbins dan Judge (2013), juga menuturkan bahwa, seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya, seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya.

Hal ini dilengkapi juga oleh pernyataan Schermerhorn *et al.* (1998), yang memberikan pengertian bahwa, kepuasan kerja merupakan respon emosional dari seorang individu terhadap bagian dari pekerjaannya, yang berhubungan dengan kondisi fisik atau sosial yang berada di lingkungan tempat kerjanya. Kepuasan kerja seseorang juga meliputi sisi psikologis dari seorang individu, terkait dengan harapan – harapan tertentu akan pekerjaan yang dilakukannya. Bahkan, pengukuran terhadap tingkat kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perhatian terhadap sumber daya manusia (karyawan) yang ada.

### 2.2.2. Model Kepuasan Kerja

Dalam bukunya, Kinicki dan Kreitner (2006), menuturkan bahwa ada lima model utama yang dapat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang individu:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu dapat ditentukan oleh karakteristik pekerjaan, yang memberi kemungkinan kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (ketidakcocokan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu merupakan suatu tingkatan di mana tiap – tiap individu dapat memperoleh apa yang diharapkannya dari pekerjaan yang dilakukannya.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu merupakan hasil dari asumsi bahwa, pekerjaan memberi kemungkinan bagi seorang individu untuk memperoleh suatu nilai kerja tertentu.

4. *Equity* (keadilan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diraih seorang individu apabila tiap – tiap individu yang ada diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.

5. *Dispositional / Genetic Components* (watak / perihal genetik)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu merupakan bagian sebuah fungsi akan karakteristik dan faktor genetik seorang individu.

**2.2.3. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut George dan Jones dalam Kania Giana (2012), ada empat faktor yang menentukan kepuasan kerja seorang individu, antara lain:

1. *Personality*

Kepribadian merupakan cara seseorang memiliki perasaan, berpikir, dan berperilaku.

2. *Values*

Individu yang memiliki nilai intrinsik yang tinggi berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, sedangkan individu yang memiliki nilai ekstrinsik yang tinggi akan terhubung dengan komitmen dalam pekerjaan.

3. *Work situation*

Faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah situasi kerja itu sendiri. Hal ini dapat diartikan seperti performa dari tugas karyawan, interaksi dengan pihak lain yang juga melakukan pekerjaan, lingkungan yang ada di tempat bekerja, dan bagaimana perusahaan yang ada menghargai karyawannya.

#### 4. *Social influence*

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau dapat dikatakan pengaruh yang dimiliki individu oleh karena sikap dan perilaku karyawan lain (dalam kelompok).

#### 2.2.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seorang individu. Greenberg dan Baron (2008), menuturkan bahwa, terdapat tiga macam cara yang dapat digunakan bagi seorang peneliti untuk melakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan kerja, yaitu:

1. *Rating Scales* dan *questionnaires* (skala pengukuran dan kuesioner)
  - a. *Job Descriptive Index* (JDI), merupakan kuesioner spesifik yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja. Pengukuran yang ada terbagi dalam 5 aspek, yaitu: kompensasi, promosi dan peluang promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Skala yang digunakan dalam kuesioner ini cukup sederhana, yaitu ya, tidak, dan tidak bisa memutuskan (ditandai dengan tanda “?”).
  - b. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan *Job Satisfaction Survey*. MSQ mengukur tingkat kepuasan kerja dengan kuesioner panjang dengan 20 aspek pekerjaan yang terdiri atas 100 pertanyaan (5 pertanyaan untuk tiap aspek pekerjaan), dan kuesioner singkat dengan 20 pertanyaan (1 pertanyaan untuk tiap aspek pekerjaan). Sedangkan JSS, terdiri atas 36

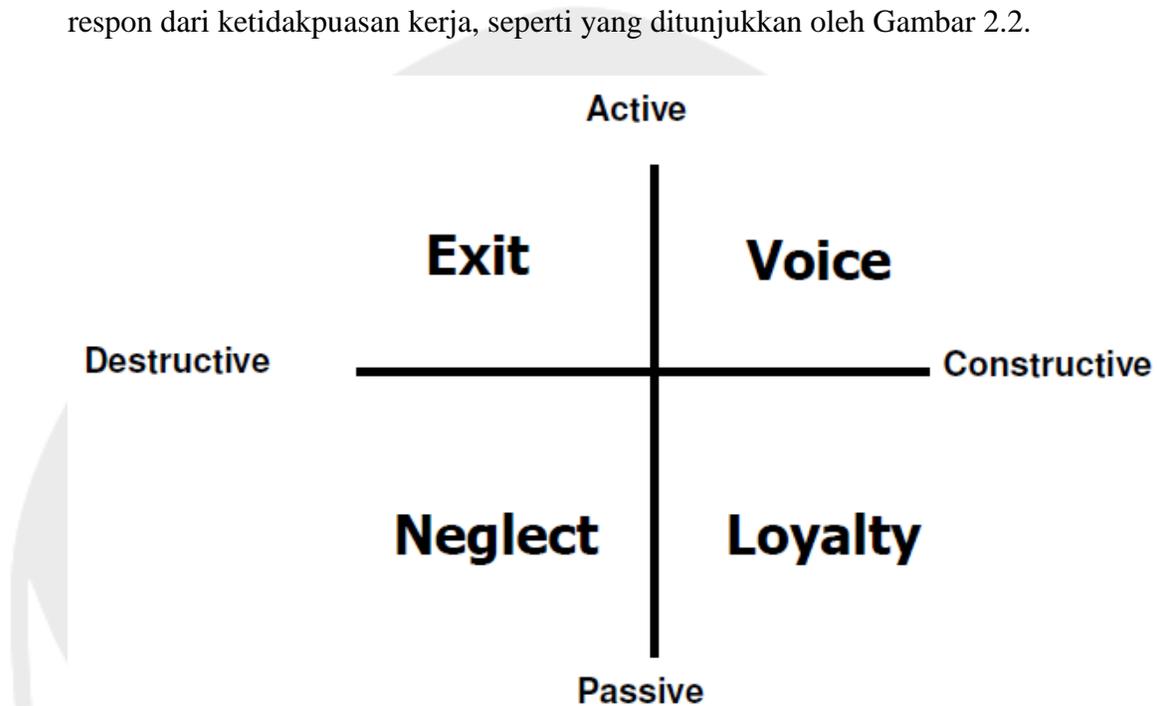
buah pertanyaan yang melakukan pengukuran terhadap 9 aspek kepuasan kerja.

- c. *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ), merupakan kuesioner yang mengukur tingkat kepuasan kerja seorang individu, berdasarkan upah, gaji, atau kompensasi yang diterima oleh individu tersebut.
2. *Critical incidents*, merupakan cara untuk melakukan pengukuran pada tingkat kepuasan kerja dengan memperhatikan uraian atau penjabaran dari individu yang bersangkutan terkait dengan pekerjaannya, khususnya pada pekerjaan apa saja yang membuat dirinya puas dan apa saja yang membuat dirinya tidak puas.
3. *Interviews*, merupakan cara untuk melakukan pengukuran dengan melakukan wawancara tatap muka (*face-to-face*), untuk mengetahui bagaimana kondisi kerja dari individu yang bersangkutan. Pengukuran dengan menggunakan cara ini akan memberikan hasil yang lebih mendetail dan rinci, apabila dibandingkan dengan cara – cara pengukuran yang lain.

#### **2.2.5. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**

Greenberg dan Baron (2008), menghimbau bahwa, ketika ada pada kondisi di mana seorang individu tidak puas dengan pekerjaannya, akan timbul suatu kecenderungan dari individu tersebut untuk menghindari pekerjaannya, dengan melakukan tindakan ketidakhadiran (*absenteeism*) atau pengunduran diri secara sukarela (*voluntary turnover*).

Robbins dan Judge (2013), dalam bukunya juga melakukan pembahasan akan respon dari ketidakpuasan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Respon Ketidakpuasan Kerja

Melalui Gambar 2.2., dapat dijelaskan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja dapat diklasifikasikan menjadi 2 dimensi:

1. Konstruktif, merupakan respon dari ketidakpuasan karyawan, yang memberi dampak positif (membangun / memberi keuntungan tersendiri) bagi organisasi. Respon yang konstruktif dibagi menjadi 2 macam bentuk respon, seperti:
  - a. *Voice*, yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan yang dilakukan dengan cara memberikan saran atau melakukan diskusi dengan atasan demi memperbaiki kondisi kerja yang ada.

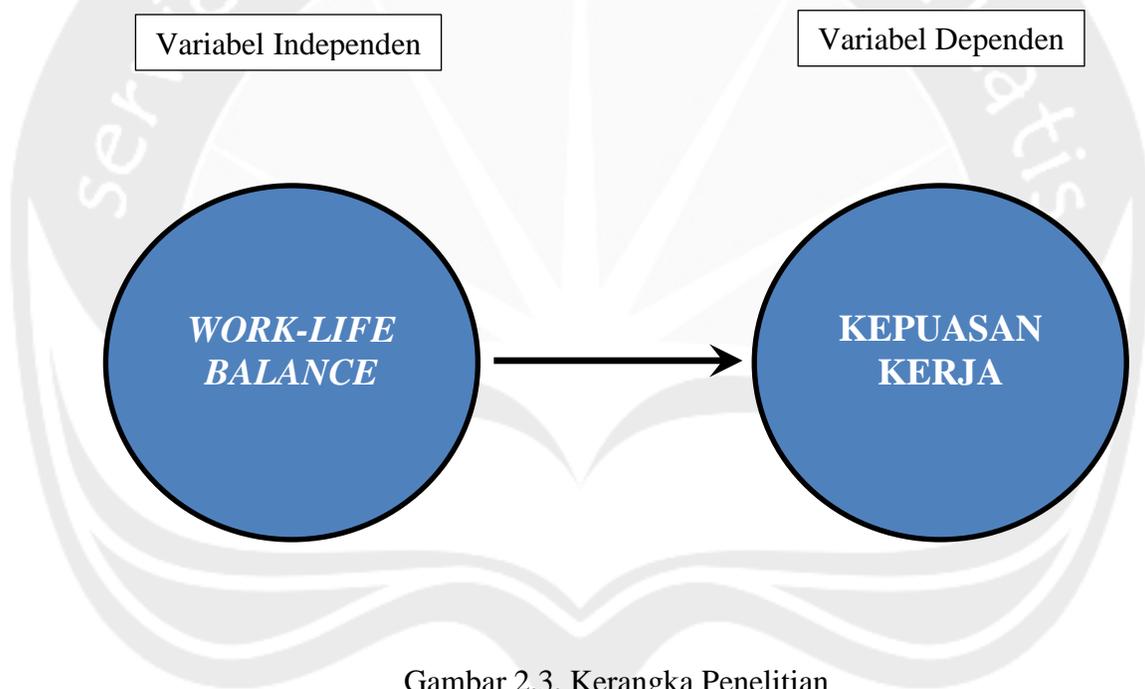
- b. *Loyalty*, yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan di mana tidak ada tindakan apa pun yang dilakukan, karyawan hanya bersikap optimis dan percaya bahwa atasan akan secepatnya mengambil keputusan yang tepat untuk memperbaiki kondisi kerja yang ada.
2. Destruktif, merupakan respon dari ketidakpuasan karyawan, yang tidak memberi dampak positif bagi perusahaan, bahkan ada kecenderungan memberi dampak negatif. Respon yang destruktif dibagi menjadi 2 macam bentuk respon:
  - a. *Exit*, yaitu bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan yang dilakukan karyawan dengan cara meninggalkan perusahaan yang bersangkutan.
  - b. *Neglect*, bentuk respon ketidakpuasan kerja karyawan di mana karyawan hanya diam saja, dan cenderung membiarkan kondisi perusahaan yang semakin memburuk.

### **2.3. Hipotesis dan Kerangka Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Malik *et al.* (Moedy, 2013), *work-life balance* dapat diartikan sebagai kepuasan dan fungsi yang baik antara di tempat kerja dan di rumah, dengan tingkat konflik peran yang rendah. Dengan tingkat konflik yang rendah, maka akan timbul kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan, jika *work-life balance* seorang individu baik, maka hal tersebut akan berpengaruh positif pada tingkat kepuasan kerja pada individu tersebut. Serupa dengan penuturan Hochschild (1997), yang menjelaskan bahwa seorang individu (karyawan) akan

merasa sangat puas dengan kehidupan kerja dan keluarganya, apabila dalam lingkungan kerjanya terdapat respon yang positif. Berdasarkan hal – hal inilah, peneliti mengambil hipotesis kerja:

H<sub>1</sub> : Tingkat *work-life balance* berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja  
Sehingga kerangka penelitian yang ada akan seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Kerangka Penelitian