

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Sebelum peneliti membahas lebih jauh tentang usulan penelitian “Pengaruh *Work Life Balance* dan Dukunga Supervisor terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi”, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat menunjang dan mendukung penelitian ini, antara lain :

**Gambar tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ryan Rene dan Sari Wahyuni (2017) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Individu (pada karyawan perusahaan asuransi di Jakarta )	Variabel Independen : <i>Work Life Balance</i> (X) Variabel Dependent : Kinerja Individu (Y) Variabel Mediasi : Komitmen Organisasi (Z1), Kepuasan Kerja (Z2), Motivasi Kerja (Z3)	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja <i>Work Life Balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Komitmen Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Individu
2	Diah Lailatul Qodrizana dan Mochammad Al Musadieg (2018)	Variabel Independent : <i>Work Life Balance</i> (X) Variabel Dependent	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada karyawan perempuan yayasan insaan permata tunggulwulung kota malang)	: Kepuasan Kerja (Y)	
3	Kurniati Fida Rosita (2018) Pengaruh Dukungan Supervisor dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Intrinsik (pada karyawan pt. Pos indonesia persero 57100)	Variabel Independent : Dukungan Supervisor (X1), <i>Employee Engagement</i> (X2) Variabel Dependent : Kinerja Karyawan (Y) Variabel Mediasi : Motivasi Intrinsik (Z)	Dukungan Supervisor berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan <i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi Intrinsik memediasi dalam Kinerja Karyawan
4	Oxy Rindiantika Sari, Heru Susilo (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai	Variabel Independent : Kepuasan Kerja (X1) Variabel Dependent : Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening : <i>Organizational Citizenship</i>	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

	Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)	<i>Behavior</i>	
5	Mendis dan Weerakkody (2017) <i>The Impact of Work Life Balance on Employee Perfomance with Reference to Telecommunication Industry in Sri Lanka: A Mediation Model</i>	Variabel Independent : <i>Work Life Balance (X)</i> Variabel Dependnt : <i>Employee Perfomance (Y)</i>	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Perfomance</i>
6	Adikaram (2016) <i>Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Sector Commercial Bank of Sri Lanka</i>	Variabel Independent : <i>Work Life Balance (X1)</i> Variabel Dependent : <i>Employee Job Satisfaction (Y)</i>	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Job Satisfaction</i>
7	A K M Talukder, Margaret dan Alla Khan ( 2016) <i>Supervisor Support and Work life Balance: Impact on Job Perfomance in</i>	Variabel Independent : <i>Support Supervisor (X1), Work Life Balance (X2)</i> Variabel Dependent: <i>Job Perfomance (Y)</i>	<i>Support Supervisor</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Perfomance</i> <i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Perfomance</i>

	<i>the Australian Financial Sector</i>		
8	Perera (2016) <i>Impact of Job Satisfaction on Job Perfomance of Non Executive Employees in Hotel Industry: with reference to Kalutara District in Sri Lanka</i>	Variabel Independent: <i>Job Satisfaction (X)</i> Variabel Dependent: <i>Job Perfomance (Y)</i>	<i>Job Satisfaction</i> mempunyai relasi dan berpengaruh terhadap <i>Job Perfomance</i>
9	Peerayuth Charoensukmongkol, Murad Moqbel, dan Sandra Gutierrez (2016) <i>The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction</i>	Variabel Independent: <i>Co-Worker (X1), Supervisor Support (X2)</i> Variabel Dependent: <i>Job Burnout, Job Satisfaction</i>	Adanya efek langsung dan tidak langsung dari <i>Co-Worker</i> dan <i>Supervisor Support</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>

## 2.2. Landasan Teori

### 1.2.1. Kinerja Karyawan

#### A. Definisi Kinerja Karyawan

(Sedarmayanti, 2011) Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil

kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Msngkunegara, 2013)

(Simamora, 2006) kinerja adalah proses yang dipakai untuk melakukan evaluasi tentang suatu pelaksanaan kerja individu maupun kelompok dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan definisi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan atau kelompok dalam suatu organisasi secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab dalam periode waktu tertentu.

## **B. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut (Kasmir, 2016) faktor-faktor tersebut adalah:

### **1. Kemampuan dan Keahlian**

Kemampuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaannya. Semakin individu memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar dan sesuai yang ditetapkan. Artinya, seorang karyawan yang memiliki

kemampuan dan keahlian yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Dapat disimpulkan kemampuan dan keahlian mempengaruhi kinerja.

## 2. Pengetahuan

Dalam hal ini pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seorang karyawan harus memiliki pengetahuan yang luas akan pekerjaannya agar dapat memberikan hasil pekerjaan yang baik.

## 3. Rancangan Kerja

Suatu rancangan kerja akan memudahkan untuk mencapai tujuan. Dengan mempunyai rancangan kerja seorang karyawan dapat mudah menjalankan pekerjaannya dan mencapai hasil yang baik. Dapat disimpulkan rancangan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## 4. Kepribadian

Kepribadian masing-masing individu berbeda-beda. Karakter yang dimiliki setiap individu akan berpengaruh bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaannya. Maka dari itu kepribadian dapat mempengaruhi pekerjaan yang berdampak pada hasil

kerja. Jadi setiap individu mempunyai kinerja yang berbeda-beda. Kinerja juga dipengaruhi oleh kepribadian.

#### 5. Motivasi Kerja

Adalah dorongan dari dalam diri atau dari luar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Jika motivasi seseorang itu baik dan kuat maka untuk melakukan pekerjaannya mereka akan berusaha semaksimal mungkin dan sebaik mungkin untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Dengan motivasi kerja akan mempengaruhi pada kinerja karyawan. Semakin karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka bisa dikatakan kinerja karyawan juga menjadi lebih baik.

#### 6. Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur , mengelola dan memerintah bawahannya untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Sikap seorang pemimpin dalam menghadapi dan memerintah bawahannya.

## 8. Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma-norma yang diterapkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum oleh semua anggota organisasi.

## 9. Kepuasan Kerja

Perasaan individu dalam menghadapi pekerjaannya. Sikap emosional individu yang baik terhadap pekerjaannya maka akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

## 10. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi disekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat mencakup ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta mencakup hubungan kerja dengan rekan kerja

## 11. Loyalitas

Kesetiaan karyawan dalam bekerja di tempat kerjanya. Rasa kesetiaan ini dapat ditunjukkan dalam bersungguh-sungguhnya seorang karyawan dalam bekerja untuk memberikan kinerja yang baik.

## 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.



Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Komitmen ini biasanya muncul setelah karyawan sudah lama bekerja di perusahaan tersebut.

### 13. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara sungguh-sungguh dan patuh pada kebijakan yang ada. Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan perintah. Karyawan yang bersungguh-sungguh dalam bekerja sangat berpengaruh pada kinerja.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menguraikan faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

1. Faktor personal, faktor personal pegawai meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan

terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi
5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Seperti sesuatu yang dihadapi di tempat kerja dan di luar tempat kerja

### **C. Aspek-aspek kinerja**

Menurut (Hasibuan M. S., 2008) aspek-aspek kinerja diantaranya yaitu:

1. Kesetiaan
2. Kejujuran
3. Kedisiplinan
4. Kerjasama
5. Kreativitas
6. Kepemimpinan
7. Pengalaman
8. Kecakapan
9. Prakarsa
10. Tanggung jawab

#### **D. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja menurut (Suwondo & Sutanto, 2015)

dapat diukur dengan :

1. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan perhatian pada kualitas dalam penyelesaian pekerjaan secara teliti. Kemampuan memenuhi apa yang diinginkan perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
2. Kedisiplinan waktu dan absensi, merupakan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja.
3. Tingkat inisiatif dalam bekerja, seorang karyawan mempunyai kemampuan mengantisipasi dari masalah yang terjadi, missal masalah yang tiba-tiba dan tak terduga dan dapat membuat solusi alternative untuk mengatasi masalah tersebut.
4. Kecekatan mental, kecekatan mental ini dapat diukur dengan pemahaman yang yanggap dari karyawan saat diberi arahan oleh pemimpin atau atasannya dan menegrjakan sesuai yang diperintah. Kecekatan mental ini juga dapat diukur dengan kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja.

### **1.2.2. *Work Life Balance***

#### **A. Definisi *Work Life Balance***

Delecta (2011) *Work Life Balance* adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya.

Greenhaus dan Allen (2010) dalam (Helmie, Botero, & Seibold, 2014) mendefinisikan *Work Life Balance* sebagai seberapa jauh efektifitas individu dan kepuasan individu dalam menghadapi peran pekerjaan dan keluarga yang kompatibel dengan prioritas peran kehidupan individu pada suatu titik waktu tertentu.

(Mariati, 2013) megemukakan bahwa *Work Life Balance* adalah suatu keadaan dimana seseorang dapat menyeimbangkan tuntutan yang ada di dalam pekerjaan dan kehidupan luar kerja.

Lockwood (2003) dalam Purwati (2016) *Work Life Balance* adalah komdisi dimana karyawan dapat menyeimbangkan pada dua tuntutan yaitu tuntutan pekerjaan dan kondisi individu dirinya.

Berdasarkan definisi diatas maka penulis menyimpulkan *Work Life Balance* adalah peran seorang individu dalam menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan luar kerja (kehidupan pribadi) agar tetap bias memenuhi tuntutan

pekerjaannya dan tetap bias memprioritaskan waktu untuk kehidupan individu.

### **B. Factor yang mempengaruhi *Work Life Balance***

(Schabraq & Cooper, 2003) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi work-life balance seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepribadian, Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan work-life balance. Individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan individu yang memiliki insecure attachment
2. Karakteristik Keluarga, hal ini sangat untuk mengindiksi pada ada tidaknya kobflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Konflik peran ganda ini sangat berpengaruh terhadap *Work Life Balance*.
3. Karakteristik Pekerjaan, meliputi beban kerja dan waktu kerja yang dapat menyebabkan konflik di dalam pekerjaannya maupun di kehidupannya.
4. Sikap, dalam menyikapi sesuatu individu mempunyai perasaan yang berbeda-beda, maka dari itu sikap sangat

berpengaruh bagaimana individu menghadapi *Work Life Balance*.

### **C. Aspek-aspek *Work Life Balance***

(Mc Donald & Bradley, 2005) terdapat tiga aspek dalam *Work life balance*, yaitu:

#### 1. Keseimbangan waktu

Keseimbangan waktu ini memfokuskan pada waktu yang diberikan pada pekerjaan dan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu bisa diartikan jumlah waktu yang diperoleh individu ketika bekerja dan di luar pekerjaannya. Keseimbangan waktu ini juga merupakan cara untuk menyeimbangkan waktu antara bekerja dan istirahat secara efektif. Dengan adanya keseimbangan waktu ini diharapkan karyawan mampu meningkatkan kinerja, kepuasan dan dapat mengurangi stress.

#### 2. Keseimbangan keterlibatan

Individu yang mampu membagi menyetarakan keterlibatannya dalam pekerjaan dan kehidupannya dengan baik, sehingga dapat menikmati waktu yang ada dan terlibat dalam bentuk fisik maupun emosional.

#### 3. Keseimbangan kepuasan

Berfokus pada tingkat keseimbangan kepuasan individu dalam pekerjaannya maupun di luar pekerjaan.

Kepuasan akan timbul jika seorang individu dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupannya.

### **1.2.3. Dukungan Supervisor**

#### **A. Definisi Dukungan Supervisor**

Dukungan supervisor adalah sejauh mana seorang pimpinan berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan (Nijman, 2004).

Dukungan supervisor merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang informal (Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007)

Dukungan supervisor (Supervisor support) diartikan sebagai sudut pandang karyawan terhadap supervisor mereka dalam menilai kontribusi mereka (karyawan) terhadap organisasi serta kepedulian atasan (supervisor) tersebut terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Menurut (Bacharach & Bamberger, 2007) dukungan supervisor mencerminkan sejauh mana atasan seseorang dipandang sebagai baik peduli dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada karyawan saat dibutuhkan.

Berdasarkan definisi diatas maka penulis menyimpulkan dukungan supervisor adalah dukungan dari seorang atasan kepada karyawannya berbentuk suatu kepedulian yang dapat

memberi bantuan emosional dan instrumental dalam menghadapi pekerjaannya.

## **B. Dimensi Dukungan Supervisor**

Menurut Hammer, Kossek, Anger, Bodner & Zimmerman (2011), dimensi dukungan atasan (supervisor) terdiri dari :

### 1. Dukungan Emosional

Dukungan yang berhubungan dengan emosional individu untuk menjaga keadaan, kondisi emosional agar tetap stabil. Dukungan ini lebih berupa pemberian semangat, rasa bahagia, cinta, dan emosi. Dukungan emosional akan membuat rasa nyaman pada individu dan merasa dihargai.

### 2. Dukungan Instrumental

Dukungan instrumental adalah dukungan yang berupa bantuan yang berbentuk nyata atau dukungan material. Dukungan ini meliputi penyediaan alat-alat kerja, dan memfasilitasi karyawan dengan alat-alat yang berhubungan ataupun mempermudah dalam pekerjaannya.

### 3. Dukungan Penghargaan

Dukungan yang berupa penilaian positif pada individu yang mencapai suatu prestasi (pujian, penghargaan,



promosi jabatan dll). Dengan diberikannya penghargaan akan memacu semangat kerja yang lebih untuk individu.

#### 4. Dukungan Informasional

Dukungan informasional adalah dukungan yang berupa pemberian informasi kepada individu. Dukungan ini ada 2 bentuk, pemberian informasi atau pengajaran suatu keahlian yang dapat digunakan sebagai solusi untuk suatu masalah. Kedua *appraisal support* pemberian informasi kepada individu yang dapat membantu untuk memperbaiki kinerja pribadinya. Berupa nasihat, informasi dan bimbingan.

#### 5. Dukungan Integrasi Sosial

Dukungan integrasi sosial adalah perasaan seorang individu sebagai bagian dari kelompok. Dukungan ini dapat menimbulkan rasa saling memiliki yang meningkatkan keharmonisan antar individu. Dukungan ini dapat berupa menghabiskan waktu bersama-sama dalam suatu kegiatan/aktivitas. Seperti melakukan rekreasi bersama-sama di waktu senggang, dengan ini dapat mengurangi rasa stress dan memperkuat hubungan antar individu.

### **C. Karakteristik Dukungan Supervisor**

Goodwin *et al* (2008) mengemukakan karakteristik dukungan supervisor sebagai berikut:

1. Komunikasi dua arah

Hubungan umpan balik antara kedua pihak yaitu karyawan kepada atasan, bukan hanya atasan kepada karyawan. Jadi atasan juga menerima apa yang ingin dikomunikasikan karyawan pada atasan.

2. *Mutual Reward Theory* (MRT)

Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan atasan akan meningkat ketika ada suatu pertukaran penghargaan yang antara atasan dan karyawan.

3. Kehadiran emosional

Seorang supervisor dapat mengendalikan situasi emosi saat menghadapi karyawan. Supervisor dapat menciptakan emosional yang tenang dan nyaman bagi karyawan.

### **D. Indikator Dukungan Supervisor**

Untuk mengukur adanya dukungan supervisor (velada, 2007) menggunakan indikator dukungan supervisor sebagai berikut:

1. Cara untuk menerapkan pelatihan pekerjaan
2. Masalah dalam menggunakan latihan

3. Ketertarikan dalam pembelajaran pelatihan
4. Umpan balik terhadap kinerja setelah pelatihan
5. Tujuan kinerja berbasis pelatihan untuk diterapkan dalam pekerjaan

Menurut Cheng (2003) indikator dukungan supervisor terdiri atas:

1. Keterlibatan supervisor menjelaskan ekspektasi kinerja setelah pelatihan
2. Mengidentifikasi peluang untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru
3. Menerapkan tujuan yang realistis berdasarkan pada pelatihan
4. Bekerja sama dengan individu saat menghadapi masalah dalam menerapkan keterampilan yang baru
5. Memberikan umpan balik individu saat individu berhasil menerapkan kemampuan baru

Feinberg (2013) dukungan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut:

1. Membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan
2. Memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru
3. Feedback pada kinerja tugas

### **1.2.4. Kepuasan Kerja**

#### **A. Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2010) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan menyukai pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Robbins dalam Sinambela (2012) kepuasan kerja adalah sikap yang timbul oleh suatu pekerjaan dan menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang didapat dan jumlah penghargaan yang seharusnya didapatkan.

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Titisari, 2014).

Berdasarkan definisi diatas maka penulis menyimpulkan kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan sikap / emosional yang senang terhadap pekerjaannya juga termasuk terhadap lingkungan kerjanya.

#### **B. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Colquitt, Iepine dan Wesson dalam Wibowo (2013) membagi menjadi 8 (delapan), yaitu sebagai berikut:

##### *1. Pay Satisfaction*

Menjelaskan tentang kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan

baik primer dan sekunder maupun tersier. Karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterima karena dapat mencukupi kebutuhannya.

### 2. *Promotion Satisfaction*

Pemberian promosi dapat menimbulkan 2 dampak yaitu kepuasan dan ketidakpuasan perspektif kedua ini berbeda tergantung dari sudut mana yang diambil. Karyawan yang puas dengan promosi akan menganggap hal itu memiliki peluang untuk mengaktualisasi diri dan meningkatkan gaji, sedangkan karyawan yang tidak puas dalam pemberian promosi akan menganggap promosi akan membuat tanggung jawab menjadi semakin besar dan lebih keras lagi dalam bekerja.

### 3. *Status*

Menjelaskan tentang kedudukan atau jabatan karyawan. Tinggi rendahnya kedudukan karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja.

### 4. *Supervision Satisfaction*

Suatu harapan karyawan pada atasannya. Pada umumnya karyawan akan menginginkan atasan memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Sikap atasan terhadap karyawan berpengaruh pada emosional karyawan yang menimbulkan tingkat kepuasan terhadap

atasannya. Semakin baik hubungan atau komunikasi antara atasan kepada karyawan maka semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap atasan.

5. *Satisfaction with the work Itself*

Menjelaskan tentang perasaan karyawan terhadap tugas-tugas yang dikerjakan. Apakah tugas yang diberikan menarik, menantang, dan memerlukan keterampilan. Tugas yang demikian akan memacu karyawan pada semangat kerja dibandingkan tugas yang statis dan berulang-ulang. Pekerjaan yang sesuai dengan keahlian karyawan juga sangat mempengaruhi pada kepuasan kerjanya.

6. *Coworker Satisfaction*

Keinginan karyawan untuk mendapatkan rekan kerja yang baik, dan mampu bekerja dengan tim. Rekan kerja yang menyenangkan dan mampu bekerjasama dengan baik akan meringankan beban kerja karyawan.

7. *Altruism*

Suatu sikap kepedulian yang tinggi untuk membantu orang lain dan tidak mau melihat rekan kerjanya kesulitan, ia dengan senang hati membantu rekan kerjanya.

#### 8. *Enviromental*

Lingkungan yang dapat memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja. Kepuasan terhadap lingkungan kerja yang nyaman menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik.

### **C. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Menurut (sutrino, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
2. Kesempatan untuk maju (berkarir), dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
3. Gaji, Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya
4. Perusahaan dan manajemen, Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil
5. Pengawasan, Pengawasan dari pimpinan akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Pengawasan yang

baik akan menimbulkan loyalitas pekerja. Begitu pula sebaliknya, pengawasan yang buruk akan memberikan dampak negatif pada kepuasan kerja dan menyebabkan turnover.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan, faktor ini meliputi syarat kemampuan tertentu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sulit dan mudahnya, serta kebanggaan yang diperoleh saat melaksanakan tugas. Faktor tersebut secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
7. Kondisi kerja, keadaan ataupun kondisi kerja seperti lokasi kerja, kebersihan, lubang udara, alat pendingin, saluran pembuangan, tempat makan, dan area parkir. Keadaan kerja yang nyaman akan berpengaruh terhadap rasa senang dan nyaman pula pada karyawan dan hal ini akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, Kondisi sosial dalam melaksanakan pekerjaan akan menimbulkan rasa nyaman dalam pelaksanaan pekerjaan. Presepsi-presepsi/pandangan yang timbul kadang berdampak positif ataupun negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.



9. Fasilitas, Adanya pemberian fasilitas lebih selain gaji seperti penggunaan kendaraan dinas, akses ke rumah sakit, cuti, jaminan pensiun ataupun penyediaan tempat tinggal pada jabatan tertentu akan menimbulkan kebanggaan dan kepuasan kerja yang tinggi.
10. Komunikasi, Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja

#### **D. Indikator kepuasan kerja**

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja individu perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukurnya. (Robbins, 2010) menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi indikator kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan atasan
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Penelitian dari Spector (Priansa, 2016:292) ia menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja

pegawai. Pegawai akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijkasanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

### 3. Supervisi (hubungan dengan atasan)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (employed centered) dari pada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (job centered).

### 4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

#### 5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

#### 6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

#### 7. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

#### 8. Pekerjaan itu Sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti

kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

#### 9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

### 2.3. Hubungan Antar Variabel

#### 1.3.1. Hubungan *Work life balance* terhadap kinerja karyawan

Konflik yang timbul karena adanya peran ganda biasanya disebut dengan *Two Worker Conflict*. Menurut Howard (2008) *Work family conflict* terjadi ketika tidak ada keseimbangan antara peran yang satu dengan yang lainnya. Menurut delecta (2011) *Work Life Balance* adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya. *Work life balance* mempunyai hubungan timbal balik dengan kinerja, jika seorang karyawan tidak bisa menyeimbangkan anatara urusan

kerja dan urusan di kehidupannya maka akan berdampak pada tingkat kinerjanya. Munculnya *work family conflict* yang disebabkan oleh peran ganda yang dialami karyawan yaitu ketidaksesuaian antara peran yang satu dengan yang lainnya. Karyawan mengalami dua tekanan yang berbeda antara di keluarga dan pekerjaan. Ketika seorang karyawan tidak dapat menyeimbangkan antara kehidupan kesehariannya dan pekerjaannya akan menimbulkan dampak pada kinerjanya.

Penelitian Mendis dan Weekkody (2017) membuktikan bahwa *Work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan pada industry telekomunikasi di Sri Lanka. Penelitian Talukder, Margaret, dan Alla Khan (2016) membuktikan juga membuktikan bahwa *Work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan di sector keuangan Australia.

### **1.3.2. Hubungan *Work life balance* terhadap Kepuasan kerja**

Greenhaus dan Allen (2010) mendefinisikan *Work life balance* sebagai sejauh mana efektivitas individu dan kepuasan dalam peran pekerjaan dan keluarga. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi individu dari keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan dapat memenuhi antara keterlibatan kehidupan dan kerjanya secara seimbang maka tidak akan ada konflik peran ganda yang terjadi.

Mereka akan mencapai kepuasan terhadap kehidupan keseharian dan juga kepuasan terhadap kerjanya.

Penelitian Diah Lailatul Qodrizana dan Mochammad Al Musadieg membuktikan bahwa *work life balance* mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan perempuan yayasan insan permata tunggulwulung Kota Malang. Penelitian Adikaram juga membuktikan bahwa *work life balance* mempengaruhi kepuasan kerja pada Bank umum sektor swasta.

### **1.3.3. Hubungan dukungan supervisor terhadap kinerja karyawan**

Dukungan supervisor adalah sejauh mana seorang pimpinan berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan (Nijman, 2004). Studi (Mayo et al., 2012; Sloan, 2012) menyatakan dukungan pimpinan dan dukungan rekan kerja tidak hanya mengurangi efek negatif dari karakteristik pekerjaan yang dialami karyawan tetapi juga meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan. Dalam menjalankan pekerjaannya seorang karyawan juga perlu campur tangan dari supervisor. Supervisor dapat memberikan dukungan berupa pelatihan kepada karyawan, memberi solusi dalam pemecahan masalah-masalah kerja yang dihadapi oleh karyawan. Memberikan semangat, motivasi juga sangat penting dalam mengelola emosional karyawan. Dengan adanya dukungan supervisor maka karyawan akan merasa adanya

pengakuan dari atasannya, mereka dianggap keberadaanya. Dalam proses menjalankan pekerjaannya pun karyawan akan terasa mudah. Dukungan supervisor dalam bentuk pelatihan, memberi solusi, dan pemecahan masalah secara langsung akan berdampak pada kinerja karyawan akan lebih baik dan optimal.

Penelitian Kurniati Fida Rosita (2018) membuktikan bahwa dukungan supervisor berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan pt. pos Indonesia persero. Penelitian Talukder dkk (2016) juga membuktikan bahwa dukungan supervisor berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada sektor keuangan Australia.

#### **1.3.4. Hubungan dukungan supervisor terhadap kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawas dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Titisari, 2014). Hubungan antara supervisor dan karyawannya yang saling timbal balik yaitu hubungan dua arah. Tidak hanya supervisor yang menuntut karyawannya, tetapi karyawan juga dapat menyampaikan pendapatnya. Hubungan timbal balik ini akan memunculkan suatu keharmonisan antara atasan dan bawahan. Dengan adanya hubungan yang baik antar atasan dan bawahan dapat memunculkan rasa yang tenang pada emosional karyawan dalam bekerja. Perlakuan yang baik supervisor terhadap



karyawan akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja dimana karyawan akan mencapai kepuasan atas pekerjaannya.

Penelitian Peerayuth Charoensukmongko dkk (2016) membuktikan bahwa dukungan supervisor berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **1.3.5. Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Kasmir (2016) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Perasaan individu dalam menghadapi pekerjaannya. Hal ini juga menyangkut sikap emosional individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang mencapai kepuasan pada pekerjaannya mereka akan mempunyai semangat kerja tinggi dan akan bekerja dengan optimal. Perasaan emosional yang baik terhadap pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang baik.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga dibuktikan dalam penelitian Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo (2018) yang membuktikan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pada karyawan PTPN X – unit usaha pabrik gula tulungagung. Penelitian Petra (2016) juga membuktikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan non eksekutif di industry hotel distrik kalutara Sri Lanka.

#### 2.4. Kerangka konseptual

Kerangka konseptual ini menggambarkan pengaruh *Work life balance* dan dukungan supervisor sebagai variabel independent terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependent melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

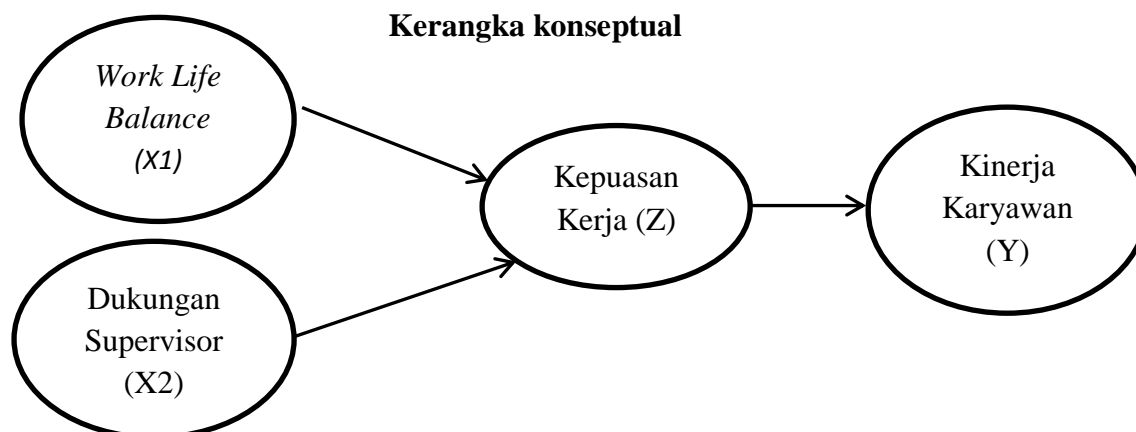
Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan atau kelompok dalam suatu organisasi secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab dalam periode waktu tertentu. *Work Life Balance* adalah peran seorang individu dalam menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan luar kerja (kehidupan pribadi) agar tetap bias memenuhi tuntutan pekerjaannya dan tetap bias memprioritaskan waktu untuk kehidupan individu. Dukungan supervisor adalah dukungan dari seorang atasan kepada karyawannya berbentuk suatu kepedulian yang dapat memberi bantuan emosional dan instrumental dalam menghadapi pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan sikap / emosional yang senang terhadap pekerjaannya juga termasuk terhadap lingkungan kerjanya. Adanya suatu hubungan dan pengaruh langsung dan tidak langsung yaitu *work life balance* dan dukungan supervisor mempengaruhi kinerja karyawan dan *work life balance* dan dukungan supervisor mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang dapat menjalankan dua peran kehidupan dan kerjanya secara seimbang akan merasakan kepuasan juga dalam menjalani pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tercapai oleh

karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik. Begitupun dukungan supervisor terhadap karyawan berupa dukungan emosional maupun dukungan dalam menjalankan pekerjaannya akan menciptakan perasaan yang puas akan kehadiran dan perlakuan supervisor yang baik terhadapnya. Dukungan supervisor akan memberi kepuasan emosional tersendiri untuk karyawan yang dalam bekerja. Kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya akan memberikan kinerja yang optimal untuk perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

**Kerangka konseptual**



## 2.5. Hipotesis

H1: Diduga *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: Diduga dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Diduga dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6: Diduga work life balance berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7: Diduga dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.