

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam sistem perekonomian yang semakin bertumbuh seiring dengan semakin bertumbuhnya kebutuhan masyarakat Kasmir (2015:134). Dunia perbankan telah mengalami banyak perubahan dari tahun ke tahun, antara lain semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat dengan jasa perbankan, baik karena adanya rasa waspada terhadap masa yang akan datang sehingga membuat masyarakat ingin menyimpan sebagian dananya, maupun untuk kelancaran usaha mereka. Bertambahnya kebutuhan tersebut, maka perbankan juga harus meningkatkan pula tingkat pelayanan mereka kepada masyarakat, agar mampu melindungi secara baik dana yang dititipkan masyarakat kepadanya serta mampu menyalurkan dana masyarakat tersebut bagi terciptanya sasaran pembangunan. Fasilitas-fasilitas yang memudahkan dalam bentuk simpanan maupun pinjaman, serta kemudahan dalam sirkulasi uang dari satu tempat ke tempat lain yang dilayani oleh bank. Semakin meningkatnya pertumbuhan bank, maka pihak manajemen tentunya akan semakin dituntut untuk dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan Kasmir (2015:129).

Tujuan perbankan secara umum dilihat dari pertumbuhan laba yang diharapkan meningkat setiap periodenya. Untuk mencapai hal tersebut banyak

cara dilakukan oleh perusahaan-perusahaan salah satunya adalah dengan memaksimalkan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri Kasmir (2015: 125). Keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Penentuan sasaran (tujuan) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (tujuan) yang spesifik, hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wardhana, 2015:239).

Perbankan sebagai lembaga intermediasi, perbankan membutuhkan peningkatan kinerja dari karyawan, sehingga kelangsungan sektor perbankan sebagai urat nadi perusahaan dapat terus berjalan (Sinambela, 2017:480). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan, dalam melaksanakan tugasnya karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Sinambela, 2017:480). Kinerja karyawan adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana, dan infrastruktur yang ada, karyawan merupakan salah satu faktor kunci organisasi

yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi Mangkunegara (2015:67).

Peningkatan kinerja karyawan di sebabkan beberapa faktor salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins 2017). Menurut Tambunan (2015:45) kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara memiliki peran, tanggung jawab dan kewenangan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Penelitian yang dilakukan Shah, *et al.*, (2017) mengatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja mampu memediasi secara positif pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Babalola (2016) mengatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Sayoga, *et al.*, (2018) mengatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun adapun hasil yang berbeda yang dilakukan Vipraprastha, *et al.*, (2018) mengatakan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Yulianto dan Hartijasti (2014) mengatakan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Peningkatan kinerja karyawan selain faktor kepemimpinan, *work life balance* juga memiliki pengaruh yang penting terhadap kinerja karyawan Wahyuni, *et al.*, (2018). *Work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja)

memiliki konten yang baik dalam pekerjaan dan juga di luar pekerjaan dengan minimalnya konflik (Fapohunda, 2014). *Work life balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut. Individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata (Westman *et al.*, 2019).

Penelitian yang dilakukan Rene dan Wahyuni, (2018) mengatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu memediasi secara positif pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Machuca, *et al.*, (2016) mengatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Soomro, *et al.*, (2017) mengatakan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan mampu memediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan, namun adapun hasil yang berbeda yang dilakukan Rene dan Wahyuni, *et al.*, (2018) mengatakan *work life balance* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Romahdona dan Palupiningdyah (2015) mengatakan *work life balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang perlu diperhatikan terkait dengan kinerja karyawan adalah dengan mediasi variabel kepuasan kerja, hal ini dapat menilai karyawan sudah

merasa puas dengan pekerjaannya atau belum. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang ditekuninya dapat terlihat dari adanya rasa semangat yang ditunjukkan pekerja dalam bekerja. Karyawan dapat menjadi bersemangat dalam mencapai standar kerja yang ditentukan perusahaan karena karyawan merasa senang dan nyaman dengan pekerjaan yang ditekuninya tersebut Ruvendi (2015). Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas Robbins (2017:49). Sinambela (2017:303) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Penelitian yang dilakukan Indrayana (2019) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun adapun hasil yang berbeda yang dilakukan Kristine (2017) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar merupakan perusahaan jasa perbankan yang ada di Kota Denpasar. PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar merupakan salah satu perusahaan perbankan swasta terbesar di Indonesia sudah seharusnya mampu meningkatkan kinerja karyawan, tetapi justru sebaliknya terjadinya penurunan kinerja karyawan yang terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan manajer operasional pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar, dimana karyawannya sudah mengalami penurunan kinerja pada

tahun 2019 yaitu target yang ditetapkan perusahaan yang berupa jumlah dana yang terhimpun maupun tersalurkan kepada pihak ketiga belum mencapai melebihi target yang di inginkan perusahaan. Hasil Studi dokumentasi peneliti pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar ditemukan bahwa dana simpanan dan pinjaman pada tahun 2018 - 2019 seperti pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Dana Pinjaman dan Dana Simpanan pada PT. Bank Sinarmas
Cabang Denpasar 2018 dan 2019

	Pencapaian Simpanan Tahun 2018 (Rupiah)	Pencapaian Simpanan Tahun 2019 (Rupiah)	Pencapaian Pinjaman Tahun 2018 (Rupiah)	Pencapaian Pinjaman Tahun 2019 (Rupiah)
Jumlah Pencapaian (Rupiah)	2.144.949	2.359.046	2.579.806	2.863.561
Persetase (%)	9,98%		10,99%	

Sumber : PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar Tahun 2019

Berdasarkan data Tabel 1.1 diatas dapat dilihat jumlah *presentase* simpanan mengalami peningkatan dari tahun 2018 sampai tahun 2019 sebesar 9,98%, dan *persentase* pinjaman mengalami peningkatan dari tahun 2018 sampai tahun 2019 sebesar 10,99%, dimana target yang diharapkan perusahaan peningkatan setiap tahun mencapai 15%. Adapun penyebab dari tidak tercapainya target yang diharapkan perusahaan dimana kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan masih jauh dari kesempurnaan, serta karyawan kurang berkomitmen dan bertanggung jawab terhadap pencapaian yang di harapkan perusahaan. Fenomena yang terjadi mengenai kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Fenomena Kepemimpinan pada PT Bank Sinarmas Cabang Denpasar

Masalah
Pimpinan di PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar kurang memberikan motivasi kepada karyawannya
Pimpinan di PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar kurang bisa berbaur kepada bawahan
Komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan karyawan PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar kurang baik
Pimpinan tidak bisa mengambil keputusan dengan baik
Pimpinan kurang memiliki etika profesi sebagai pimpinan

Sumber : PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar Tahun 2019

Berdasarkan pada Tabel 1.2 mengenai fenomena yang terjadi mengenai kepemimpinan dimana pimpinan kurang memiliki etika profesi dengan baik, pimpinan kurang bisa memenuhi kebutuhan karyawan seperti pemberian motivasi, pimpinan belum bisa membentuk kelompok dengan baik, komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan tidak terjalin dengan baik, pimpinan belum bisa mengambil suatu keputusan dengan baik, dan pimpinan belum memiliki ketrampilan berdiskusi, menyebabkan kinerja karyawan menjadi menurun.

Fenomena yang terjadi mengenai *work life balance* dimana karyawan merasa pekerjaan saat ini sangat mengganggu kehidupan pribadi karyawan seperti kegiatan yang terjadi pada lingkungan masyarakat mengenai tradisi dan adat istiadat, dimana banyaknya adat istiadat dan tradisi yang melekat pada karyawan yang dapat menyebabkan ketidak seimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan yang menyebabkan menurunnya kualitas kehidupannya Machuca, *et al.*, (2016).

Fenomena yang terjadi mengenai kepuasan kerja karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukannya, dimana karyawan merasa pekerjaan yang

diterimanya relative sangat banyak dan menyebabkan karyawan merasa jenuh dan lelah didalam bekerja sehingga karyawan melanggar aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan mulai dari datang terlambat hingga absen tanpa ijin. Berikut ini adalah tabel absensi karyawan PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar Tahun 2019 dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Daftar Absensi Karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar Tahun 2019

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Senyatanya (Hari)	Persentase (%)
	A	B	C	D=BxC	E	F=D-E	G=E: (Dx100%)
1	Januari	110	25	2.750	90	2.660	3,27
2	Februari	110	23	2.530	100	2.430	3,95
3	Maret	110	25	2.750	105	2.645	3,81
4	April	110	24	2.640	80	2.560	3,10
5	Mei	110	24	2.640	85	2.555	3,21
6	Juni	110	19	2.090	70	2.020	3,34
7	Juli	110	26	2.860	115	2.745	4,02
8	Agustus	110	25	2.750	110	2.640	4,00
9	September	110	24	2.640	81	2.559	3,06
10	Oktober	110	27	2.970	103	2.867	3,46
11	November	110	25	2.750	89	2.661	3,23
12	Desember	110	23	2.530	116	2.414	4,58
Total			290	31.900	1.369	30.766	43,03
Rata-rata			24,1	2.658	114	2.563	3,58

Sumber : PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.3 dimana tingginya tingkat absensi terlihat dari jumlah absensi karyawan yang ijin, sakit dan tanpa keterangan. Tingginya tingkat absensi karyawan pada tahun 2019 mencapai 3,58% dimana yang seharusnya kebijakan manajemen pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar maksimal 3%. Masalah ini sering terjadi meskipun atasan sudah banyak memberikan teguran kepada karyawan, namun karyawan tidak menghiraukan teguran yang diberikan oleh atasan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah ditemukan dan *research gap* yang di telah ungkapkan, dimana adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan , *work life balance* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, pokok permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 2) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 3) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 4) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 6) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?
- 7) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

- 3) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.
- 5) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 6) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- 7) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah untuk mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan, penyelesaian operasional dan kebijakan.

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi dan pengetahuan wawasan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian dalam bidang yang terkait dengan pemasaran di masa mendatang.

2) Manfaat praktis

Penelitian ini digunakan sebagai sumbangan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi terkait dengan kepemimpinan, *work life balance*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat

digunakan sebagai sumber rujukan tambahan dalam penelitian lanjutan terkait dengan kepemimpinan, *work life balance*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Teori Kepemimpinan

Vietzal Rivai dalam buku kepemimpinan dan perilaku organisasi mengatakan ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain :

1) Teori sifat

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan sifat-sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya.

2) Teori perilaku

Para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang.

3) Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu.

2.1.2 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory*

didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran dalam memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan.

Teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu, akan terus medesak sampai tujuannya tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2009).

2.1.3 Teori Perilaku

1) Pengertian Perilaku

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan arti yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya, dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2013:45).

Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling

Nampak sampai yang tidak tampak, dari yang dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan (Okviana, 2015).

Perilaku merupakan suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai frekuensi spesifik, durasi dan tujuan baik disadari maupun tidak. Perilaku adalah kumpulan berbagai faktor yang saling berinteraksi Wawan (2015), dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah hasil daripada segala macam pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap dan tindakan.

2) Jenis-jenis perilaku

Jenis-jenis perilaku menurut Okviana(2015):

- a) Perilaku sadar, perilaku yang melalui kerja otak dan pusat susunan Saraf.
- b) Perilaku tak sadar, perilaku yang spontan atau instingtif.
- c) Perilaku tampak dan tidak tampak.
- d) Perilaku sederhana dan kompleks
- e) Perilaku kognitif, afektif, konatif, dan psikomotor

2.1.4 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Menurut Tambunan (2015) kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara memiliki peran, tanggung jawab dan kewenangan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dalam mencapai tujuan

tersebut, pemimpin harus bekerjasama dengan para bawahannya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya menghasilkan baik itu dalam bentuk barang dan jasa.

Menurut Ivancevich (2017) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan serta kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Menurut Dubrin (2015) kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2) Tipe Kepemimpinan

Menurut Siagian (2014) tipe-tipe kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin adalah:

a. Tipe kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang berjumlah sangat besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepuasan kerja terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Tuhan Yang Maha Esa.

b. Tipe paternalistis dan maternalistis

Tipe kepemimpinan paternalistis dan maternalistis beranggapan bahwa bawahan atau pengikutnya belum dewasa. Tipe kepemimpinan paternalistis dan maternalistis, dengan sifat-sifat antara lain :

- 1) Bersikap terlalu melindungi.
- 2) Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 3) Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

c. Tipe otokratis

Pemimpin tipe otokrasi merupakan pemimpin yang berpikir bahwa organisasi adalah miliknya. Seorang pemimpin otokrasi lebih bertindak diktator dan menggerakkan bawahannya dengan paksaan dan ancaman. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang

mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

d. Tipe militeristis

Tipe kepemimpinan ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan Otokratis tapi bukan kepemimpinan organisasi militer. Pemimpin tergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan dan senang *ceremonial* untuk berbagai keadaan. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, menurut adanya disiplin keras dan kaku, tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahan.

e. Tipe *laissez-faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin yang tidak memberikan kepemimpinannya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan. Kebebasan penuh diberikan kepada kelompok dalam menentukan kebijakan dimana peran pemimpin sangat minim, pemimpin tidak ikut serta dalam membahas kegiatan, non partisipasi pemimpin dalam

pemberian tugas, pemimpin tidak berusaha untuk mengatur jalannya kegiatan.

f. Tipe Populistic

Berpegang teguh pada nilai masyarakat tradisional. Kepemimpinan ini mengutamakan penghidupan nasionalisme. Misalnya Soekarno dengan pemahaman marhaenisme. Tipe kepemimpinan populistis ini memberi kesan tidak fleksibel, karena masih menggunakan nilai masyarakat tradisional sedangkan jaman semakin maju dan dunia perekonomian juga terus berkembang. Belum tentu nilai tradisional tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada saat ini dengan berbagai kebutuhan karyawan maupun perusahaan yang meningkat.

g. Tipe administratif dan eksekutif

Kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif dengan pengaturan waktu, fasilitas dan bahan di tempat kerja. Pemimpin tipe administratif dan eksekutif ini mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Tipe ini mengikuti perkembangan perekonomian sehingga dinilai lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

h. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis mendasarkan bahwa manusia adalah makhluk termulia. Pimpinan demokratis senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan. Pemimpin memberi

kebebasan pada bawahan apabila melakukan kesalahan untuk kemudian diperbaiki agar tidak membuat kesalahan yang sama, berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kapasitas pribadinya. Semua kebijakan dibahas dan diputuskan dalam kelompok dengan pemimpin sebagai pendorong. Langkah-langkah umum perspektif kegiatan dibahas bersama demi kepentingan kelompok dengan pemimpin memberikan beberapa alternatif, pemberian tugas diberikan kepada kelompok, pemimpin cenderung bersifat objektif.

3) Indikator-indikator Kepemimpinan

Adapun enam indikator kepemimpinan menurut Kartono (2016) meliputi:

- a. Etika profesi pemimpin dan etiket.
- b. Kebutuhan dan motivasi.
- c. Dinamika kelompok.
- d. Komunikasi.
- e. Kemampuan pengambilan keputusan.
- f. Keterampilan berdiskusi dan permainan lainnya.

2.1.5 *Work life balance*

1) Pengertian *work life balance*

Work life balance (Keseimbangan kehidupan kerja) memiliki konten yang baik dalam pekerjaan dan juga di luar pekerjaan dengan

minimalnya konflik (Fapohunda, 2014), *work life balance* ini, tentang bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar pekerjaannya. Parkes and Langford (2018) mendefinisikan *work life balance* sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. Dalam menyelaraskan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keseimbangan, banyak karyawan yang kesulitan dalam mengatur baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam area sumber daya manusia di mana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan (Saleem & Abbasi, 2015).

Schermerhorn (2015), mengungkapkan keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Individu yang dapat menyeimbangkan perannya dengan baik, meskipun individu tersebut mempunyai tuntutan tugas dan tanggung jawab dalam dua peran untuk baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Dalam menunjang kebutuhan karyawan, baik dalam organisasi maupun dalam kebutuhan psikologis, karyawan tersebut harus memiliki kemampuan untuk mengatur waktu yang dibutuhkan dalam kedua peran yang berbeda tersebut, jika kebutuhan dan tuntutan dari seorang karyawan tersebut sudah terpenuhi, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*).

Menurut Greenhaus, *et al.*, (2014), keseimbangan (*balance*) dipandang tidak adanya konflik. Sangatlah penting dalam sebuah organisasi maupun dalam kehidupan pribadi seorang karyawan jika kedua peran dalam organisasi maupun di luar organisasi saling mendukung di mana tidak adanya konflik yang terjadi dalam kehidupan kerja maupun dalam peran karyawan tersebut. Karena adanya keseimbangan antara keterlibatan peran yang terjadi dalam kehidupan karyawan itu sendiri di mana karyawan dapat menikmati dalam kehidupan di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan seperti, dapat rekreasi, berkumpul bersama teman maupun dengan keluarga. Hal tersebut akan berdampak baik bagi karyawan di mana dalam keseimbangan tersebut akan mempengaruhi kehidupan dari karyawan dalam suatu organisasi maupun perannya di luar organisasi.

Work life balance melibatkan kemampuan seseorang dalam mengatur banyaknya tuntutan dalam hidup secara bersamaan, di mana seseorang dalam tingkat keterlibatannya sesuai dengan peran ganda yang dimiliki seorang karyawan (Hudson, 2015). Adanya keselarasan dalam menjalankan tuntutan dalam kehidupannya, karyawan harus mampu mengatur antara banyaknya peran sehingga dalam kehidupan karyawan terjadi keharmonian atau minimnya konflik yang terjadi, misalnya seorang karyawan yang setiap harinya bekerja dan pada akhir pekan karyawan dapat menyediakan waktunya untuk kepentingan keluarga dan secara bersamaan terdapat kepentingan umum/ dengan lingkungan

masyarakat, dengan demikian seorang karyawan dapat mengatur waktunya agar keterlibatan antara perannya berjalan dengan baik.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keseimbangan (*balance*) antara peran dalam kerja dan di luar kerja di mana minimnya konflik yang terjadi antara peran di dalam organisasi dengan peran dalam kehidupan karyawan. Keseimbangan juga dikaitkan dengan karyawan yang mampu mempertahankan dan merasakan keharmonisan dalam kehidupan di lingkungan kerja maupun peran di lingkungan tempat tinggal. Seorang karyawan juga akan mencapai keberhasilan dalam kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan kerja yang memuaskan apabila keterlibatan antara waktu dan perannya berjalan dengan baik.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi *work life balance*

Menurut Schabracq, *et al.*, (2015) ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) seseorang, yaitu:

- a. Karakteristik kepribadian, 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*.
- b. Karakteristik keluarga, menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work life balance*.

- c. Karakteristik pekerjaan, meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
- d. Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work life balance*.

3) Indikator *work life balance*

Menurut Hudson (2015), *work life balance* meliputi beberapa indikator, yaitu:

a. *Time balance* (keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

b. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan

individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

c. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

2.1.6 Kepuasan Kerja

1) Pengertian kepuasan kerja

Robbins (2017) menyatakan perusahaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas. Sinambela (2017) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja dapat dilihat sebagai hasil interaksi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas individu karena harapan

sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi.

2) Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Robbins (2017) ada empat faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu :

a. Kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*).

Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental.

b. Penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*). Karyawan menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil, dan selaras dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*).

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif

dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.

- d. Kolega yang suportif (*supportive colleagues*). Individu mendapat sesuatu yang lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian karyawan, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat ketika pengawas langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan opini-opini karyawan, dan menunjukkan minat pribadi dalam diri mereka.

3) Indikator kepuasan kerja

Adapun beberapa indikator - indikator kepuasan kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2017) bahwa kepuasan kerja terbagi menjadi lima antara lain kepuasan terhadap:

a. Pekerjaan

Secara umum pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat, akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar sedangkan pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan.

b. Upah

Imbalan keuangan yang diterima seorang pegawai dalam menentukan tingkat upah organisasi dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu tingkat upah umum dalam masyarakat, kebutuhan pokok tenaga kerja, dan tingkat biaya hidup fisik minimum.

c. Promosi

Kesempatan promosi merupakan hal yang signifikan, namun memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda pula imbalannya.

d. Pengawas

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Pengawas secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan - peraturan.

e. Rekan kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja, rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai secara individu

2.1.7 Kinerja Karyawan

1) Pengertian kinerja karyawan

Kinerja tinggi yang dihasilkan oleh karyawan akan membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya. Untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja, berikut ini akan di kemukakan definisi - definisi mengenai kinerja menurut berapa ahli. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama Robbins (2017). Menurut Sinambela (2017) Kinerja Karyawan adalah hseperangkat hasil yang dicapai dan mrujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Mangkunegara (2015) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jadi dapat di simpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta keterampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi (perusahaan).

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua faktor menurut Mangkunegara (2015) yaitu :

a. Faktor kemampuan

Kemampuan potensi dan kemampuan reality yang diartikan pegawai yang memiliki potensi diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi kondisi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3) Metode pengukuran kinerja karyawan

Terdapat beberapa metode yang diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawan. Menurut Evita, dkk (2017) sebagai berikut:

a. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*)

Sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepuasan kerja) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.

b. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*)

Dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satuatau banyak ciri.

c. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)

Metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

d. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*)

Sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.

e. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

f. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)

Metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.

g. *Management by Objectives* (MBO)

Dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.

h. *Electronic Performance Monitoring*

Dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.

4) Indikator kinerja karyawan

Dalam penelitian ini diukur dengan indikator-indikator dari Mangkunegara (2015), yang menyatakan terdapat lima indikator yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari penilaian terhadap karyawan berdasarkan standar hasil kerja, ketepatan, ketelitian dan kebersihan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat komitmen dan tanggung jawab seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Penelitian terdahulu

Hasil - hasil penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh kepemimpinan dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu ini dapat disusun sebagai berikut.

Tabel 2.1
Mapping Jurnal

No	Nama dan Tahun Penelittian	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Temuan
			KEPEM	WLB	KEP	KIN	
1	Shah, <i>et al.</i> , (2017)	<i>The Relationship Of Perceived Leadership Styles Of Department Heads To Job Satisfaction And Job Performance Of Faculty Members</i>	X	-	X	X	(+) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
2	Diputra, <i>et al.</i> , (2018)	<i>The Influence of Leadership and Organizational Climate of Employee Performance through</i>	X	-	-	X	(+) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

		<i>Motivation as a Mediation Variable</i>					
3	Vipraprastha, et al., (2018)	<i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance With Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)</i>	X	-	-	X	(-) Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
4	Babalola, (2016)	<i>The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment</i>	X	-	X	-	(+) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5	Yulianto dan Hartijasti (2014)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)</i>	X	-	X	-	(-) Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
6	Indrayana (2109)	<i>Effect Of Motivation On Work Satisfaction, Organizational Commitment And Employee</i>	-	-	X	X	(+) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

		<i>Performance In Pt Bank Sinarmas Denpasar Branch</i>					
7	Kristine (2017)	<i>Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt. Mitra Karya Jaya Sentosa</i>	-	-	X	X	(-) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
8	Machuca, et al., (2016)	<i>Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction</i>	-	X	X	-	(+) <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
9	Rene dan Sari (2018)	<i>Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta</i>	-	X	X	X	(-) <i>Work life balance</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (+) <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10	Soomro, et al., (2017)	<i>Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction</i>	-	X	X	X	(+) <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

11	Romahdona dan Palupiningdyah (2015)	<i>Pengaruh Work-Life Balance Dan Job Involvement Pada In-Role Performance Dengan Affective Commitment Sebagai Variabel Mediasi</i>	-	X	-	X	(-) <i>Work life balance</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
----	-------------------------------------	---	---	---	---	---	--

Sumber : Penelitian terdahulu

