

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian dari yang dilakukan oleh peneliti yang terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang kita teliti. Penting bagi kita untuk mereview hasil dari pada peneliti terdahulu guna mengetahui masalah apa saja yang pernah dibahas oleh peneliti terdahulu. Berikut beberapa hasil jurnal.

Penelitian pertama dilakukan oleh Maryo Wildo Wenno dari Satya Wacana Christian University yang melakukan penelitian pada tahun 2018, dengan judul “Hubungan Antara Work life Balance dan Kepuasan Kerja pada karyawan di PT. PLN Persero area ambon”. Jurnal Maneksi Vol.7 No 1, Juni 2018 E-ISSN: 2597-4599 P-ISSN: 2302-9560. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak Responden dalam penelitian ini adalah pekerja di PT PLN Persero Area Ambon dengan jumlah 81 orang. Dimana jumlah ini yaitu pekerja atau karyawan yang masih aktif dan telah menikah di PT PLN Persero Area Ambon. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan teknik sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono 2013).Pengambilan sampel dengan menggunakan sampel jenuh karena populasi yang tidak terlalu banyak sehingga populasi dapat digunakan semuanya untuk menjadi sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel bebas work life balance dan variabel tergantung kepuasan kerja. Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisa data adalah teknik corelation product moment dari Karl Pearson, dengan bantuan program SPSS 16.0 for Windows dalam proses komputasinya. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi product moment Pearson antara variabel work life balance dan kepuasan kerjamenunjukkan  $r_{xy} = 0,337$  dengan signifikansi sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Hasil tersebut menandakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara work life balance dan kepuasan

kerja pada karyawan di PT PLN Persero Area Ambon. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumaiti (2010) mengenai the work life balance and job satisfaction in oil and gas organisations in the UAE context menghasilkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara work life balance dan kepuasan kerja. Yang berarti bahwa apabila work life balance semakin tinggi maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi dan sebaliknya apabila work life balance rendah maka kepuasan kerja juga rendah. Menurut Burt (dalam As'ad, 2004) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah faktor-faktor luar yaitu keadaan keluarga karyawan. Dalam hal ini keadaan keluarga yang dimaksud ialah bagaimana setiap karyawan dapat mengatur waktu yang baik untuk bekerja dan untuk keluarga sehingga dalam kehidupan bekerja dan berkeluarga terjadi waktu yang seimbang antara urusan keluarga dan urusan pekerjaan. Jadi, keseimbangan kehidupan kerja atau work life balance merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Frame dan Hartog (dalam Moedy, 2013) work life balance berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya. Kekuatan dalam penelitian ini adalah peneliti menggunakan seluruh populasi dalam penyebaran kuesioner. Kelemahan peneliti ini adalah peneliti hanya menggunakan satu variable independen.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Annisa Miranty Nurendra, Mega Putri Saraswati dari Universitas Islam Indonesia yang melakukan penelitian pada tahun 2018, dengan judul “Model Peranan *Work life Balance*, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja pada Karyawan”. Jurnal Humanitas Vol.13 No 2 84-94, ISSN: 1693-7236. Responden dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 119 karyawan yang bekerja di beberapa hotel. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif dengan metode survey. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah menikah, berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, dengan rentang usia 20-45 tahun. Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga skala, yaitu skala kepuasan kerja, skala keseimbangan kehidupan-kerja dan skala stres kerja. Data dianalisis menggunakan analisis jalur menggunakan Sobel test melalui SPSS *macro for*

*Simple Mediation* dari Preacher dan Hayes (2004). Hasil analisis dengan menggunakan uji Sobel, menunjukkan bahwa *Work life balance* mampu menjadi prediktor bagi kepuasan kerja ( $p < 0,01$ ). Korelasi antara *work life balance* dengan kepuasan kerja bersifat positif dengan  $R = 0,7855$ . Hal ini berarti semakin tinggi *work life balance*, semakin tinggi kepuasan kerja, sebaliknya semakin rendah *work life balance*, semakin rendah kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa *Work life balance* mampu menjadi prediktor bagi variabel stres kerja ( $p < 0,01$ ). Korelasi *work life balance* dengan stres kerja bersifat negatif dengan  $R = -0,5094$ . Hal ini berarti semakin tinggi *work life balance*, semakin rendah stres kerja. Sebaliknya semakin rendah *work life balance* semakin tinggi stres kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 terbukti. Hasil analisis pada table 3 juga menunjukkan bahwa Stres kerja mampu menjadi prediktor bagi variabel kepuasan kerja ( $p < 001$ ). Korelasi stres kerja dengan kepuasan kerja bersifat negatif dengan  $R = -0,7887$ . Hal ini berarti 89 Model Peranan Work Life Balance, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan semakin tinggi stress kerja maka kepuasan kerja akan semakin rendah. Sebaliknya, semakin rendah stres kerja maka kepuasan kerja akan semakin tinggi. Hasil uji *indirect effect* sebagaimana terlihat pada table 4, menunjukkan bahwa peranan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dapat melalui stres kerja ( $z = 3,9670$ ,  $p < 0,01$ ). Hal ini berarti *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan cara menurunkan stres kerja terlebih dahulu, atau sebaliknya, *work life balance* yang rendah dapat menurunkan kepuasan kerja karena dapat meningkatkan stres kerja. Dengan demikian hipotesis 4 juga terbukti dalam penelitian ini.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Syarif Hidayat, A. Rahman Lubis, M. Shabri Abd. Majid Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Al-Aziziyah Kota Sabang Universitas Syiah yang melakukan penelitian pada tahun 2019, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh”. Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Vol.5 No 1 Maret 2019, ISSN: 2502-6976. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Dunia Barusa Banda Aceh. Objek penelitian ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan kompensasi terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 170 orang, dan pengambilan sampel dilakukan teknik sensus karena melibatkan seluruh anggota populasi menjadi responden penelitian. Kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,24 atau berada pada skor 4,21 – 5,00 (sangat baik), dimana hasil penelitian ini memberikan makna bahwa dengan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan terhadap organisasinya. Pengaruh kerjasama tim terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai parameter estimasi *critical ratio* (CR) sebesar 7,951 yang lebih besar dari tabel sebesar 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kerjasama tim dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh besar dalam meningkatkan kepuasan kerja, hal ini karena kerjasama tim yang solid dapat berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh. Hasil penelitian juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Sriyono et al. (2013) yang menyatakan bahwa kerjasama tim penting bagi karyawan sebagai menjalin kerjasama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana, dan Made Subudi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia yang melakukan penelitian pada tahun 2015, dengan judul “Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali”. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.11 (2015) : 823-840 ISSN : 2337-3067. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali, dengan sampel sejumlah 74 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dalam Ghozali (2009) yaitu untuk tujuan memprediksi terutama pada kondisi dimana indikator bersifat formatif. Di dalam PLS model struktural hubungan antar variabel laten disebut dengan inner model, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau formatif) disebut outer model. Responden menilai cukup puas variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 3,21. Indikator pekerjaan itu sendiri (Y1.4) dinilai paling tinggi oleh responden, dengan nilai rata-rata 3,37. Sedangkan indikator pengawasan (Y1.3)

berada di urutan terendah dengan nilai rata-rata 2,99. Hasil pengolahan data menunjukkan kelima indikator dari variabel kepuasan kerja memiliki nilai outer loadings lebih dari 0,50 dan indikator kondisi kerja (Y1.5) menjadi ukuran terkuat dari variabel kepuasan kerja karena memiliki nilai outer loadings paling besar yaitu 0,899. Selain menguji convergent validity juga dilakukan pengujian discriminant validity yaitu pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk (Gozhali, 2009). Dari hasil cross loading menunjukkan bahwa korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik daripada indikator di blok lain. Metode lain yang digunakan untuk mengukur discriminant validity adalah dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) dari setiap konstruk. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hasil dari ketiga variabel memiliki nilai AVE diatas 0,50 dan semua variabel memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dari koefisien korelasi antar satu variabel dengan variabel yang lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa data memiliki discriminant validity yang baik. Hasil pengujian inner model dapat melihat hubungan antar konstruk dengan dengan cara membandingkan nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian (Ghozali, 2009:42). Hasil pengolahan data menunjukkan nilai R-square variabel kepuasan kerja sebesar 0,696, dapat diinterpretasikan bahwa 69,6% variabilitasnya dijelaskan oleh variance motivasi sedangkan sisanya sebesar 30,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai R-square variabel kinerja sebesar 0,493, dapat diinterpretasikan bahwa 49,3% variabilitas kinerja dijelaskan oleh variance motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 50,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Dalam mengukur goodness of fit model selain menggunakan R-Square juga menggunakan Q-Square predictive relevance untuk model konstruk, yang bertujuan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga mengukur estimasi parameternya. Perhitungan goodness of fit model penelitian ini menunjukkan nilai sebesar 0,846. Hal ini berarti bahwa 84,6% dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 15,4% dijelaskan oleh variabel yang tidak

masuk ke dalam model. Sehingga model dikatakan layak memiliki nilai predictive relevance. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,83446 dengan nilai t-statistik sebesar 21,38419. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kepuasan kerja. Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana dan Made Subudi, Pengaruh Motivasi Terhadap..... Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,41183 dengan nilai t-statistik sebesar 3,55906. Hal ini berarti motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,32049 dengan nilai t-statistik sebesar 2,71136. Hal ini berarti kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang kelima dilakukan oleh Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang yang melakukan penelitian pada tahun 2017, dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan”. Jurnal Manajemen-Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Merdeka Malang Vol. 5, No. 1, 2007. ISSN Print : 2301.9391 ISSN Online : 2540.8259. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan tetap dari Hotel Sahid Montana 1 Malang. Jumlah karyawan tetap yang ada di Hotel Sahid Montana 1 Malang adalah 48 orang. Menurut Arikunto (1998 : 120), bahwa apabila subyeknya kurang dari 100 orang lebih baik diambil seluruhnya sebagai sampelnya. Dengan dasar pendapat tersebut diatas maka sampel penelitian ini adalah seluruh anggota populasi sebesar 48 orang (metode sensus). Model analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengolahan data untuk Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program SPSS 20.0 dapat dilihat pada tabel 1. Hasil Regresi Linier Berganda. Dari tabel tersebut dapat disusun persamaan regresi linier berganda seperti berikut :  $Y = -0,034 + 0,331 X_1 + 0,359 X_2 - 292 X_3$  Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas dapat diuraikan sebagai berikut : 1) Nilai konstanta sebesar -0,034, menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel komunikasi, motivasi, dan kerjasama tim maka kinerja karyawan akan menurun..

2) Koefisien regresi variabel komunikasi (b1) bernilai positif sebesar 0,331,

menunjukkan bahwa jika komunikasi meningkat satu persen maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan sebesar 33,1%, dimana variabel motivasi dan kerjasama tim dianggap tetap. 3) Koefisien regresi variabel motivasi ( $b_2$ ) bernilai positif sebesar 0,359, menunjukkan bahwa jika variabel motivasi meningkat satu persen maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan sebesar 35,9%, dimana variabel komunikasi dan kerjasama tim dianggap tetap. 4) Koefisien regresi variabel kerjasama tim ( $b_3$ ) bernilai positif sebesar 0,292, menunjukkan bahwa jika variabel kerjasama tim meningkat satu persen maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan sebesar 29,2%, dimana variabel komunikasi dan motivasi dianggap tetap. 5) Nilai Adjusted R-Squared adalah sebesar 0,319 atau sebesar 31,9%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Komunikasi (X1), Motivasi (X2), dan Kerjasama Tim (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) hanya sebesar 31,9% dan sisanya sebesar 68,1% dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan hasil uji statistik Regresi Linier pada tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa didapatkan hasil secara simultan  $F$  sebesar 8,329 dan hasil Sig 0,000 yang menunjukkan bahwa variabel komunikasi (X1), motivasi (X2), dan kerjasama tim (X3) berpengaruh secara simultan atau bersamasama terhadap kinerja karyawan (Y). Maka untuk hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan diterima. Untuk hasil analisis secara parsial ( $t$ ) didapatkan hasil untuk variabel komunikasi (X1) dengan nilai 0,018, variabel motivasi (X2) dengan nilai 0,049 dan variabel kerjasamat Tim (X3) dengan nilai 0,057 dimana hasil ini menunjukkan bahwa untuk variabel X1 dan variabel X2 dinyatakan signifikan, sedangkan hasil untuk variabel X3 menyatakan bahwa hasilnya tidak signifikan. Namun, diantara variabel komunikasi (X1) dan variabel motivasi (X2) yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Y) adalah variabel komunikasi dengan nilai 0,018. Maka untuk hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh paling dminan dapat diterima.

Penelitian keenam dilakukan oleh Muhammad Hatta, Said Musnadi, Mahdani, Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala, yang melakukan penelitian pada tahun 2017 dengan judul "PENGARUH GAYA

KEPEMIMPINAN, KERJASAMA TIM DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PT.PLN (Persero) WILAYAH ACEH". Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah Vol.1 No.1 September 2017 ISSN : 2302-0199. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh sebanyak 137 orang. Untuk menganalisis data digunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS 22.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Berdasarkan hasil estimasi di atas, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. Hal ini karena nilai Probabilitas kurang dari 0,05 ( $*** < 0,05$ ). Nilai estimate positif sebesar 0,350 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika gaya kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat.
2. Kerjasama tim berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. Hal ini karena nilai Probabilitas kurang dari 0,05 ( $*** < 0,05$ ). Nilai estimate positif sebesar 0,281 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika kerjasama tim meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. Hal ini karena nilai Probabilitas kurang dari 0,05 ( $*** < 0,05$ ). Nilai estimate positif sebesar 0,174 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika kompensasi meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat.
4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. Hal ini karena nilai Probabilitas lebih dari 0,05 ( $0,441 > 0,05$ ).
5. Kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. Hal ini karena nilai Probabilitas lebih dari 0,05 ( $0,213 > 0,05$ ).
6. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. Hal ini karena nilai Probabilitas kurang dari 0,05 ( $0,041 < 0,05$ ). Nilai estimate positif sebesar 0,222 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika kompensasi meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. Hal ini karena nilai Probabilitas lebih dari 0,05 ( $0,336 > 0,05$ ).

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Ryan Renea dan Sari Wahyunib Universitas Indonesia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Ilmu Manajemen. Yang melakukan penelitian pada tahun 2018 dengan judul “PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA INDIVIDU PADA KARYAWAN PERUSAHAAN ASURANSI DI JAKARTA” Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya (JMBS) | ISSN: 1412-4521 Vol.15 No.4 2017. Penelitian dilakukan pada 190 karyawan di perusahaan asuransi di Jakarta. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga data yang berbentuk angka tersebut diolah dengan menggunakan metode statistik pada program SPSS 23.0. Hasil penelitian menunjukkan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun work-life balance tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Selanjutnya, dilakukan uji hipotesis penelitian. Berdasarkan pengolahan yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, variabel work-life balance diuji dengan prosedur Pillai’s Trace, Wilk’s Lamda, Hotelling’s Trace, dan Roy’s Largest Root. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 2. Pada tabel ditemukan bahwa semua prosedur menunjukkan angka signifikansi yang sama, yakni 0.000. Nilai tersebut menunjukkan adanya perbedaan ketiga variabel dependen yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap variabel work-life balance atau dengan kata lain berpengaruh pada model. Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah objek yang berbeda. Penelitian terdahulu mengambil objek di sebuah perusahaan asuransi di Jakarta sedangkan peneliti memilih PT. Winn Gas sebagai objek penelitian.

Penelitian kedelapan dari Jurnal Internasional yang dilakukan oleh Rai Imtiaz Hussain *et al.* dengan judul “*EFFECT OF WORK MOTIVATION ON JOB SATISFACTION IN TELECOMMUNICATION SECTOR OF PAKISTAN – A CASE STUDY OF PAKISTAN TELECOMMUNICATION COMPANY LIMITED*”

(PTCL)” *International Journal of Asian Social Science* 2(11): pp. 1925-1933. Menggunakan sample 100 responden yang dibagi dalam 4 tempat. Kuesioner ini dianalisis dan di uji menggunakan SPSS dan standardeviasi, rerata, korelasi dan analisis regresi diterapkan untuk mengetahui hasilnya. Hasil dari penelitian ini adalah Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PTCL dan hubungan mereka positif.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan peneliti adalah pada responden yang digunakan, peneliti terdahulu dibagi menjadi 4 tempat, sedangkan peneliti pada 1 tempat/perusahaan saja di PT. Winn Gas.

Penelitian kesembilan dari jurnal internasional yang dilakukan oleh Bushra Arif *et al.* dengan judul “*Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among University Teachers: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan*”. *International Journal Of Multidisciplinary Sciences and Engenering*, Vol. 5, No. 9, September 2014. ISSN: 2045-7057. Menggunakan sample 171 karyawan, data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis melalui SPSS. Hasil korelasi menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan keuasan guru universitas. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu deangan peneliti adalah onjek yang digunakan, pada peneliti terdahulu dilakukan disebuah Universitas, sedangkan pada peneliti menggunakan objek PT. Winn Gas.

Penelitian kesepuluh dari jurnal internasional yang dilakukan oleh Wa Ode Nurhasanah M *et al.* dengan judul “*The Effect of Work Life Balance on Job Satisfaction and Female Employee Performance in Commercial Bank in Kendari City*”. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 21, Issue 5. Ser. II (May. 2019), PP 01-0.*

Menggunakan sample 100 responden dari karyawan bank umum, yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan software Analyssis of Moment Structural (AMOS). Hasil penelitian ini menunjukan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki efek positif pada kinerja tapi tidak signifikan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti terletak pada variabel X yang digunakan. Di penelitian terdahulu kepuasan menjadi variabel , sedangkan pada peneliti kepuasan menjadi variabel Y, dan objek yang digunakan berbeda.

Penelitian kesebelas dari jurnal internasional yang dilakukan oleh Diah Pranitasari, dengan judul “*The Effect Of Managerial Effectiveness, Work Environment, and Teamwork on Lecturer's Work Engagement*”. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* ISSN: 2278-3075, Volume-8 Issue-12, October 2019. Menggunakan sampel 377 Responden Dosen Stie Rawamangun, yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*; untuk pengolahan data, penelitian ini menggunakan perangkat lunak *Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) efektivitas manajerial tidak diuji secara empiris memiliki efek langsung pada keterlibatan kerja, (2) lingkungan kerja memiliki efek langsung positif pada keterlibatan kerja, (3) kerja tim memiliki efek langsung positif pada keterlibatan kerja, (4) efektivitas manajerial memiliki efek langsung positif pada lingkungan kerja, (5) efektivitas manajerial memiliki efek langsung positif pada kerja tim, (6) lingkungan memiliki efek langsung positif pada kerja tim.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Menurut Sofyandi (2009:6) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu strategi yang menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling* dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dan sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

### 2.2.2. Pengertian *Work life Balance*

*Work-life balance* merupakan faktor penting bagi tiap karyawan, agar karyawan memiliki kualitas hidup yang seimbang dalam berhubungan dengan keluarganya dan seimbang dalam pekerjaan. *Work-life balance* merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:p358) program *work-life balance* meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain. Dimana banyak perusahaan menawarkan program *family-friendly benefits* yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan, yang termasuk *flextime*, *job sharing*, *telecommunicating* dan lain-lain.

Teori ini memiliki gagasan bahwa ‘pekerjaan’ dan ‘keluarga’ didasari oleh domain atau lingkungan yang berbeda dan dapat saling mempengaruhi satu sama lain. Lazar, *et al* (2010) menyatakan bahwa sejak awal penting untuk memahami bahwa *work - life balance* bukan berarti mengalokasikan jumlah waktu yang sama dalam pekerjaan dan peran yang lain. Akan tetapi, dalam pengertian yang lebih luas, *work-life balance* diartikan sebagai level kepuasan terhadap berbagai keterlibatannya dalam berbagai peran. Seperti yang dikemukakan oleh Hill, *et al* (2014) bahwasanya *work - life balance* secara umum dikaitkan dengan titik keseimbangan atau upaya dalam menjaga berbagai peran yang dijalani dalam hidup agar tetap selaras. Rincy & Panchanatham (2010) juga memiliki pendapat yang sama, bahwasanya *work - life balance* merupakan suatu keadaan dimana konflik yang dialami individu rendah serta perannya di dalam pekerjaan dan keluarga dapat berjalan dengan baik.

*Work - life balance* merupakan istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan praktik-praktik di tempat kerja yang mengaku dan bertujuan untuk mendukung kebutuhan karyawan dalam mencapai sebuah keseimbangan antara tuntutan dari keluarga dan kehidupan pekerjaan (Purohit, 2013). *The work foundation*, yang sebelumnya dikenal sebagai *Industrial Society*, percaya bahwa *work - life balance* adalah tentang individu yang memiliki kontrol terhadap kapan,

dimana dan bagaimana mereka bekerja. Hal ini hanya bisa dicapai ketika hak individu untuk memenuhi kehidupan baik di dalam maupun di luar pekerjaan diterima dan dihargai sebagai sebuah norma, yang saling menguntungkan bagi individu, kelompok bisnis, dan masyarakat (Purohit, 2013). Konsep *work - family balance* muncul dari pengakuan bahwa kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi/keluarga dapat memunculkan konflik (Purohit, 2013).

Menurut Preeti Singh dan Parul Khanna (2011), *work-life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “ pekerjaan “ (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “ kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) disisi lain. Berdasarkan pengertian diatas, *work-life balance* adalah keseimbangan hidup yaitu waktu luang, keluarga, agama dan kerja yaitu karir dan ambisi pada seorang individu seharusnya sama seimbang yaitu untuk mengurangi ketegangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan. Dimana perusahaan membantu para karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan kerja karyawan dengan menciptakan program *family friendly benefit* yang mendukung kesejahteraan karyawannya sehingga karyawan tidak mengorbankan tanggung jawab mereka.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah ada, mengacu pada teori Rincy & Panchanatham (2010) dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan keadaan seimbang karena rendahnya konflik antara kehidupan 14 pribadi/keluarga dengan tuntutan pekerjaan sehingga peran yang dijalankan dapat berjalan selaras.

#### Dimensi work-life balance

Menurut Rincy & Panchanatham (2010), terdapat empat dimensi dalam mengukur *work-life balance*, diantaranya adalah:

##### a. *Intrusion of personal life into work (IPLW)*

Dimensi ini merujuk pada seberapa besar domain kehidupan pribadi (keluarga) individu menjadi gangguan pada domain kehidupan pekerjaannya. Seperti misalnya, individu menjadi sering menunda-nunda pekerjaan karena ada tugas atau tanggungan terkait

rumah tangga yang harus diselesaikan, akibatnya performa kinerja individu tersebut menurun.

b. *Intrusion of work into personal life (IWPL)*

Dimensi ini merujuk pada seberapa jauh domain pekerjaan menjadi gangguan pada domain kehidupan pribadi (keluarga). Seperti misalnya, karena kesulitan mengatur waktu pada saat menyelesaikan pekerjaan kantor, individu tidak mampu mencurahkan waktu untuk berinteraksi dengan keluarganya.

c. *Work enhancement by personal life (WEPL)*

Dimensi ini merujuk pada seberapa jauh peningkatan performa individu dalam bekerja yang disebabkan oleh kehidupan pribadi. Seperti misalnya ketika kepercayaan diri individu di tempat kerja meningkat karena kehidupan pribadinya menyenangkan.

d. *Personal life enhancement by work (PLEW)*

Dimensi ini merujuk pada seberapa jauh peningkatan kualitas kehidupan pribadi (keluarga) yang disebabkan oleh pekerjaan. Contohnya seperti kebiasaan tepat waktu yang menjadi budaya di tempat kerja menjadikan individu tepat waktu pula ketika mengerjakan tugas-tugas rumah tangga.

Dimensi ini menjelaskan seberapa jauh kehidupan kerja yang positif dapat meningkatkan kehidupan pribadi yang positif pula. Dimensi-dimensi *work-life balance* yang telah disampaikan oleh Rincy & Panchanatham (2010) di atas akan digunakan sebagai dimensi *work-life balance* dalam penelitian ini. Aspek-aspek tersebut diantaranya, *Work interference with personal life (WIPL)*, *Personal life interference with work (PLIW)*, *Personal life interference with work (PLIW)*, dan *Personal life enhancement of work (PLEW)*.

#### Faktor-faktor work-life balance

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Poulouse & Sudarsan (2014) terdapat empat faktor utama demi tercapainya *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor individu (*Individual factors*)  
Faktor individu merupakan faktor-faktor yang berasal dari internal individu, yang meliputi kepribadian, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional.
- b. Faktor organisasi (*Organisational factors*)  
Faktor organisasi adalah sesuatu di luar kapasitas individu yang berasal dari organisasi dan dapat mempengaruhi work-life balance individu. Faktor organisasi diantaranya, dukungan organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, job stress, role conflict, role ambiguity, role overload, dan teknologi.
- c. Faktor sosial (*Societal factors*)  
Faktor sosial berasal dari lingkungan sosial di mana individu berinteraksi, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti misalnya dukungan pasangan dan keluarga, tanggung jawab dalam merawat anak, dukungan sosial, tuntutan pribadi dan keluarga serta perselisihan keluarga.
- d. Faktor-faktor lainnya  
Faktor lainnya adalah faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat yang tidak bisa diklasifikasikan ke dalamnya. Faktor-faktor tersebut diantaranya, umur, gender, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka penulis menyimpulkan faktor-faktor work-life balance terdiri dari faktor individu, faktor organisasi, faktor sosial dan faktor yang dikategorikan faktor lainnya. Dalam penelitian ini, variabel dukungan suami termasuk ke dalam faktor sosial tepatnya pada dukungan pasangan.

Menurut Preeti Singh dan Parul Khanna (2011) telah merumuskan 9 strategi untuk menumbuhkan “ Work Life Balance “ yaitu :

1. Jam kerja yang fleksibel , menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawan.

2. Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau shift yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan.
3. Jam kerja yang masuk akal, mengurangi lama waktu kerja yang berlebihan.
4. Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut.
5. Penyusunan pekerjaan yang fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan untuk menyesuaikan kondisi personal karyawan, termasuk menyediakan waktu penuh untuk anggota keluarga.
6. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian.
7. Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang lebih baik untuk karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan penyusunan pekerjaan yang lebih sesuai.
8. Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan rasa hormat untuk seluruh karyawan di tempat kerja.
9. Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga mereka di tempat kerja, dan mendapat akses telepon untuk tetap dapat menghubungi keluarga mereka selama jam kerja.

### **2.2.3. Pengertian Kerja Tim (*Teamwork*)**

Penyelenggaraan *teamwork* dilakukan karena pada saat ini tekanan persaingan semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada *teamwork* daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Kerja Tim Colquitt dkk (2013:382) mengatakan bahwa, “team process is a term that reflect the different types of communication, activities, and interactions that occur within teams that contribute to their ultimate and goals”. Proses tim adalah istilah yang mencerminkan jenis komunikasi, kegiatan, dan interaksi yang

terjadi dalam tim yang berkontribusi terhadap akhir dan tujuan mereka. James Campbell Quick dan Debra L.Nelson (2011:290) juga mendefinisikan, “teamwork is an essential feature of program like total quality management”. Kerja sama tim merupakan fitur penting dari program seperti manajemen kualitas total. selanjutnya dia menambahkan, “successful teamwork rests on three foundations that are : working together, team diversity and empowerment skill”. Kerjasama yang sukses bersandar pada tiga yayasan yang: bekerja sama, keragaman tim dan keterampilan pemberdayaan. Menurut Schermerhon (2011:389), “teamwork is the process of people actively working together to accomplish common goals”. Kerja sama adalah proses orang aktif bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dari beberapa konsep tentang kerja tim, sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka dapat disintesisakan bahwa kerja tim merupakan proses kerjasama mencapai tujuan yang mendorong dalam pemanfaatan keterampilan dan mempermudah kemahiran dari kerja tim dalam penyelesaian tugas dengan indikator: bekerjasama, saling melengkapi, proses transisi, proses tindakan, saling memberi dorongan, interaksi, saling percaya, dan bertanggungjawab.

Menurut Daft dalam Azmi (2014) jenis *teamwork* terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu:

1. Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim Vertikal  
Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.
3. Tim Horizontal  
Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan Tugas Khusus  
Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.

5. Tim Mandiri

Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim Pemecahan Masalah

Tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Hariandja dalam Azmi (2014) ada 3 (tiga) tipe tim, yaitu:

1. *Problem solving team*

Sebuah tim yang dibentuk untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam upaya memperbaiki produktivitas. Pada dasarnya, kegiatan tim ini adalah mengidentifikasi berbagai masalah, mendiskusikan bagaimana memecahkan masalah tersebut dan melakukan tindakan untuk memperbaiki. Anggota tim biasanya berasal dari satu departemen yang beranggotakan kurang lebih sepuluh orang yang melakukan pertemuan rutin setiap minggu.

2. *Self managed team*

Sebuah tim yang dimaksudkan untuk memperbaiki produktivitas dengan memberikan kewenangan pada kelompok untuk mengatur kerja mereka, misalnya menjadwalkan kerja, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi reward dan hukuman bagi anggota dan merekrut anggota. Keanggotaan ini biasanya berasal dari satu departemen yang melakukan tugas yang sama.

3. *Cross functional team*

Sebuah tim yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus, misalnya pengembangan produk baru atau perencanaan dan perubahan sistem kompensasi. Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen yang

memiliki keahlian dan orientasi yang berbeda yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.

Hal yang sangat mendasar dalam mewujudkan keutuhan sebuah tim agar dapat berkinerja dan berdaya guna adalah dengan melakukan perancangan tim yang baik. Pentingnya perancangan tim yang baik dengan membagi ke dalam 4 (empat) tahap perkembangan, yaitu:

1. *Forming* (pembentukan), adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. *Storming* (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai
3. tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah- masalah pribadi, semua bersikeras dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar.
4. *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
5. *Performing* (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana team sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

Selanjutnya Williams dalam Azmi (2014) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun kerja tim yang efektif, yaitu:

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dalam melaksanakan tugas.
2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.
3. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.
4. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
5. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

Menurut Johnson dan Johnson (dalam Azmi 2014), ada 9 dimensi dalam model efektifitas tim yang dapat digunakan untuk mengevaluasi anggota tim dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan yang ada di dalam tim, yaitu:

1. Pemahaman, relevansi, dan komitmen pada tujuan

Setiap anggota tim harus memahami tujuan tim secara jelas dan memiliki kemauan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tim karena tujuan tim adalah merupakan hasil dari tujuan bersama dimana tujuan tim pada akhirnya akan mendorong terwujudnya kerjasama dalam tim sehingga kerjasama dalam tim mampu untuk meningkatkan prestasi, produktivitas, dan menciptakan hubungan kerja yang positif diantara sesama anggotanya.

## 2. Komunikasi mengenai ide dan perasaan

Komunikasi di antara anggota tim harus melibatkan penyampaian dan penerimaan informasi tentang ide-ide dan perasaan. Dalam tim yang tidak efektif, komunikasi sering satu arah dan memfokuskan secara eksklusif hanya pada ide saja. Dengan mengabaikan atau menekan perasaan, maka tim berisiko kehilangan informasi yang berharga dan dapat melemahkan kohesivitas tim.

## 3. Kepemimpinan yang berpartisipasi

Kepemimpinan harus berpartisipasi dan mendistribusikan peran kepemimpinannya kepada semua anggota tim.

## 4. Fleksibel dalam menggunakan prosedur pembuatan keputusan

Prosedur pengambilan keputusan harus sesuai dengan kebutuhan tim dan sifat keputusannya. Keterbatasan waktu, keterampilan anggota dan implikasi dari semua keputusan tim harus dinilai secara hati-hati. Sebagai contoh, ketika keputusan-keputusan penting dibuat maka akan membutuhkan dukungan dari anggota tim untuk mengimplementasikan dan melakukan strateginya dengan efektif.

## 5. Manajemen konflik yang konstruktif

Tim yang tidak efektif sering mencoba untuk mengabaikan atau menekan konflik, sedangkan tim yang efektif dapat menggunakan konflik dengan cara yang konstruktif. Ketika dikelola dengan baik, konflik dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang baik pula yakni memecahkan masalah dengan lebih kreatif, dan jumlah partisipasi anggota tim yang lebih tinggi.

## 6. Kekuasaan berdasarkan keahlian, kemampuan, dan informasi

Anggota tim harus mampu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain untuk mengkoordinasikan kegiatan tim. Kekuasaan dan saling mempengaruhi ini harus terwujudkan secara merata dalam tim. Apabila kekuasaan dan kegiatan saling mempengaruhi ini hanya dipusatkan pada beberapa orang

anggota tim saja maka kemungkinan efektifitas tim, komunikasi dan kohesivitas tim akan menjadi berkurang.

#### 7. Kohesi tim

Dalam tim yang kohesif, setiap anggota merasa saling menyukai antara satu sama lainnya dan merasa puas dengan keanggotaan tim mereka. Meskipun kohesi tidak mengarah kepada efektifitas namun ia memiliki peranan yang penting dalam mewujudkan tim yang efektif yaitu ketika ia dikombinasikan dengan dimensi lain dari efektifitas tim maka sebuah tim yang memiliki kohesivitas yang tinggi cenderung meningkatkan produktivitas.

#### 8. Strategi pemecahan masalah

Tim harus mampu mengenali masalah dan menghasilkan solusi secara tepat. Setelah solusinya diimplementasikan, tim harus mengevaluasi keefektifan dari solusi tersebut. Ketika sebuah tim mampu untuk mengenali masalah-masalah yang sering muncul dan menyelesaikannya dengan memberikan solusi yang tepat maka sebuah tim yang efektif juga akan mampu untuk mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan masalah-masalah yang akan muncul dikemudian hari serta mampu memberikan solusi yang inovatif.

#### 9. Efektivitas interpersonal

Anggota tim harus mampu untuk berinteraksi dengan anggota tim lainnya secara efektif sehingga membuat efektifitas interpersonal anggota tim menjadi meningkat. Efektivitas interpersonal dapat diukur dengan menggabungkan konsekuensi tindakan anggota kelompok dengan tujuan anggota tim. Kecocokan antara tujuan anggota tim dan konsekuensi dari peningkatan perilaku mereka, maka membuat interpersonal efektifitas anggota tim juga juga menjadi meningkat.

Chang dan Curtin dalam Azmi (2014) menyatakan manfaat tim bagi individu dan tim bagi organisasi, yaitu:

##### A. Manfaat tim bagi individu

- 1) Pekerjaan lebih bervariasi
  - 2) Lebih banyak kebebasan untuk membuat dan menindaklanjuti keputusan yang benar
  - 3) Meningkatkan kesempatan untuk mempelajari keahlian baru
- B. Manfaat tim bagi organisasi
- 1) Meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil
  - 2) Meningkatkan produktivitas tim kerja
  - 3) Lebih fleksibel dalam operasional kerja
  - 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab

#### 2.2.4. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Luthans (2011:422) menjelaskan bahwa: “*Motivation is a psychological process through which unsatisfied wants or needs lead to drives that are aimed at goals or incentives.*” Motivasi merupakan sebuah proses psikologi dimana rasa ketidakpuasan pada kebutuhan ataupun keinginan yang ada sehingga berusaha untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

Menurut Higgins (2012:299) dalam bukunya *How Motivation Works* menjelaskan bahwa :

***What motivation is fundamentally about is the relations between and among motivational dimensions—the organization of motives. It is about value, truth, and control working together to create commitment, fit and going in the right direction.***

Motivasi pada dasarnya merupakan hubungan antara dimensi motivasi. Motivasi merupakan nilai, kebenaran dan bekerja sama untuk menciptakan komitmen, fit, dan tujuan yang benar.

Menurut Sunyoto (2013:1) menjelaskan pengertian motivasi kerja sebagai berikut : “Motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya.”

Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati objek yang menjadi tujuan.

Menurut Samsudin (2010:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Liang Gie dalam Samsudin menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu.

Menurut Sunyoto (2013:13-17) dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Adapun langkah –langkah tersebut sebagai berikut :

- a. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan oleh bawahan
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
- c. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan
- d. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan
- e. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
- f. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013:18) adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c. Meningkatkan produktivitas kerja
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.

Menurut Hasibuah (2013:15) motivasi dibagi menjadi dua jenis. Yakni sebagai berikut :

a. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka yang akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang daat berakibat kurang baik.

Menurut Sunyoto (2013:13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu :

a. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

b. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dimasa depan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pemimpin, atasan langsung, kenalan dan para spesialis dibagian kepegawaian hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan,

apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

d. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memavcu gairah kerja bagi karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntunan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e. Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun disisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

f. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan ang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

g. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Motivasi adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan

prilaku tertentu. Menurut Wibowo (2013:110), adapun indikator-indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. *Engagement*, merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
2. *Commitment*, merupakan suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dengan menunjukkan tindakan *Organizational Citizenship*.
3. *Satisfaction* (kepuasan), merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan ditempat bekerja.
4. Insentif merupakan pemimpin perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk baik berupa gaji, bonus, tunjangan dan jaminan.

Berdasarkan penjelasan diatas, karyawan akan termotivasi dalam berkerja dipengaruhi oleh hubungan baik antar sesama karyawan dengan apa yang dikerjakannya. Point-point yang telah disebutkan tersebut sebagai pendorong atau perangsang untuk karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

#### **2.2.5. Pengertian Kepuasan Kerja**

Dalam Robbins (2015:170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasannya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Menurut Lawler dalam Robbins, (2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan

pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Robbins (2015:181-182) Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu :

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang  
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2) Kondisi kerja yang mendukung  
Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.
- 3) Gaji atau upah yang pantas  
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi

dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

- 4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan  
Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.
- 5) Rekan sekerja yang mendukung  
Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal – hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan *turnover*, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup.berikut uraian mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

### 1. Kinerja

Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa juga yang melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja. Produktivitas kerja pegawai mengatakan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut.

### 2. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

### 3. Perilaku Menghindar

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku – perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat.

### 4. *Burnout*

*Burnout* adalah emosional distress atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori *Burnout* mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *Burnout* mengalami gejala – gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. *Burnout* terdiri dari tiga komponen yaitu :

- a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
- b. Emotional exhaustion, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.

c. Berkurangnya personal accomplishment, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

## 5 . Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran – ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan.

## 6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan oragnizational citizenship adalah counterproductive. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase dan pencurian.

## 7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap 17 pekerjaannya. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan.

Menurut Spector dalam 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 mengidentifikasikan 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. Kebijaksanaan 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*) daripada 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 sejauhmana 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. Keterkaitan Antar Variabel

#### 2.3.1. Keterkaitan *Work life Balance* ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja

Hubungan antara *Work life Balance* terhadap Motivasi kerja ini didasarkan pada penelitian Kultalahti dan Viitala (2014) yang menyatakan bahwa, *work life balance* merupakan faktor yang sangat penting untuk sampel mereka, generasi Y. Para responden dalam penelitian menulis kesiapan untuk menjadi fleksibel ditempat kerja bila diperlukan dan mereka menggarisbawahi bahwa mereka tidak siap untuk mengorbankan kehidupan pribadi mereka untuk bekerja. Moon dan

Roh (2010) juga menyatakan bahwa stabilitas psikologis yang disediakan oleh keseimbangan seperti mendorong para responden mereka yaitu guru untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

### **2.3.2. Keterkaitan Kerja Tim (Teamwork) ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Dewi dalam Azmi (2014), kerja sama tim (teamwork) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian berbeda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan, sehingga akan timbul adanya suatu ketergantungan yang kuat antara satu dengan lainnya dalam mencapai pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan. Jika kerja tim dalam suatu perusahaan sukses maka, setiap anggota tim tersebut memiliki motivasi yang baik dalam bekerja.

### **2.3.3. Keterkaitan Work life Balance ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja**

Fisher dalam Maryo Wildo Wenno (2014) yang menyatakan bahwa work life balance adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri. Individual behavior yaitu dimana individu melakukan suatu tindakan bagi dirinya sendiri yaitu baik dalam bekerja maupun melakukan kegiatan untuk dirinya sendiri diluar dari jam kerja. Hal ini dapat saja dilakukan oleh individu yaitu apabila individu yang telah berkeluarga maka ia akan memiliki tanggung jawab untuk hidup berkeluarga dan menjalankan pekerjaan sebagai tanggung jawab sehingga apabila individu tidak dapat mengatur waktu untuk kedua hal ini maka dapat terjadi konflik yaitu individu harus mengatur waktu untuk keluarga dan pekerjaan. Apabila individu tidak dapat mengatur waktu maka individu dapat dikatakan tidak memiliki work life balance yang baik namun jika individu dapat mengatur waktu yang baik maka individu akan bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang ada dikantor sehingga menimbulkan kepuasan kerja karena selama bekerja menghasilkan emosi positif atau keadaan yang menyenangkan.

Pekerja dengan keseimbangan waktu yang baik dan kehidupan sosial yang menyenangkan, akan memiliki *Employee Engagement* yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya. Sehingga apabila karyawan yang telah berkeluarga memiliki kemampuan untuk dan pekerjaan maka Ia dapat merasakan kepuasan kerja.

#### **2.3.4. Keterkaitan Kerja Tim (Teamwork) (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja**

Hubungan antara kerja tim terhadap kepuasan kerja ini didasarkan pada penelitian dari Hidayat *et al.* (2019) bahwa Pengaruh kerjasama tim terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai parameter estimasi critical ratio (CR) sebesar 7,951 yang lebih besar dari tabel sebesar 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kerjasama tim dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh besar dalam meningkatkan kepuasan kerja, hal ini karena kerjasama tim yang solid dapat berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Sriyono *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa kerjasama tim penting bagi karyawan sebagai menjalin kerjasama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

#### **2.3.5. Keterkaitan Motivasi Kerja (Y) terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi merupakan faktor pendorong bagi karyawan dalam melakukan suatu aktivitas yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan terjadi karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu uang dan kebutuhan non ekonomis yaitu dapat diartikan sebagai penghargaan, pengakuan, dan keinginan lebih maju.

Menurut Sutrisno (2009:117) menyebutkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktifitas perusahaan. Tanpa adanya

motivasi diri pada para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan. Maka manusia akan dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi karyawan dalam perusahaan.

#### 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

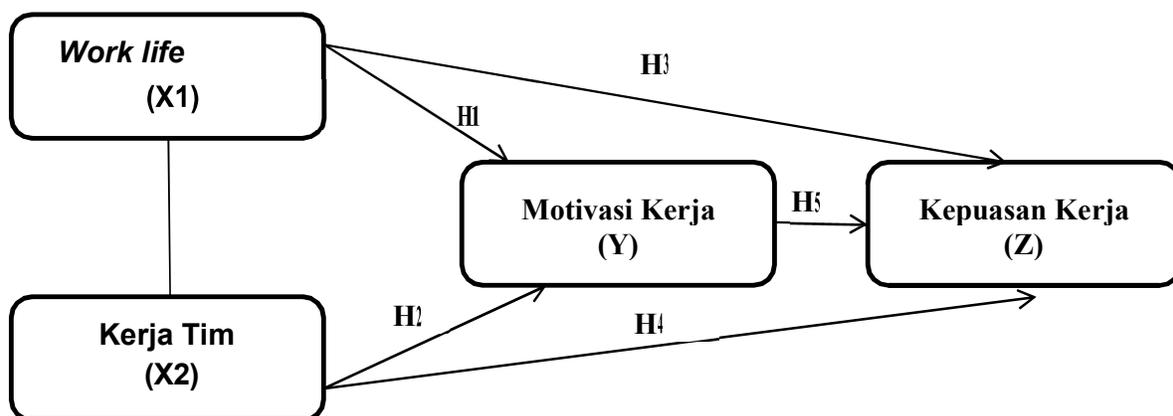
H<sub>1</sub> :Diduga Work life Balance berpengaruh terhadap Motivasi kerja Karyawan PT. Winn Gass

H<sub>2</sub> :Diduga Kerja Tim berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Winn Gass

H<sub>3</sub> :Diduga Balance of Worklife berpengaruh terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT. Winn Gass

H<sub>4</sub> :Diduga Kerja Tim berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Winn Gass

H<sub>5</sub> :Diduga Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Winn Gass



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian