

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, PENGEMBANGAN  
KARIR, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DIMEDIASI OLEH *EMOTIONAL EXHAUSTION*  
(Pada Karyawan Perusahaan Fly Bali Heli)**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**MIFTACHUL RIZKY AMALIA  
NIM : 18510226**

**PRODI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MALANG  
2023**

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, PENGEMBANGAN  
KARIR, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DIMEDIASI OLEH *EMOTIONAL EXHAUSTION*  
(Pada Karyawan Perusahaan Fly Bali Heli)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana (SM)



**Oleh**

**MIFTACHUL RIZKY AMALIA  
NIM : 18510226**

**PRODI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MALANG  
2023**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* , PENGEMBANGAN  
KARIR, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DIMEDIASI OLEH *E MOTIONAL EXHAUSTION* (Studi Pada  
Perusahaan Fly Bali Heli)**

**SKRIPSI**

Oleh  
**MIFTACHUL RIZKY AMALIA**  
NIM : 18510226

Telah Disetujui Pada Tanggal 19 September 2023

**Dosen Pembimbing,**



**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM**  
NIP. 19750426201608012042

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, PENGEMBANGAN  
KARIR, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DIMEDIASI OLEH *EMOTIONAL EXHAUSTION* (Studi Pada  
Perusahaan Fly Bali Heli)**

**SKRIPSI**

Oleh

**MIFTACHUL RIZKY AMALIA**

NIM : 18510226

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 22 Desember 2023

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Ahmad Mu'is, M.Ag**

NIP. 197111102023211008

2 Anggota Penguji

**Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM**

NIP. 197311172005011003

3 Sekretaris Penguji

**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM**

NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miftachul Rizky Amalia

NIM : 18510226

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang peneliti buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **“Pengaruh *Work Life Balance*, Pengembangan Karir, Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion* (Pada Karyawan Perusahaan Fly Bali Heli)”** adalah hasil karya peneliti sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari terdapat **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawan Dosen Pembimbing atau Pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab peneliti sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Juni 2024



Miftachul Rizky Amalia

NIM: 18510226

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan saya kekuatan, ketabahan, dan kemudahan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini. Karya ilmiah skripsi ini, saya persembahkan kepada:

Seluruh keluarga saya tercinta terutama Bapak dan Ibu yang luar biasa telah mendidik dan selalu mendukung saya dalam segala hal dan tidak pernah lelah memberikan dukungan moral dan materil serta doa yang terbaik di setiap langkah saya.

Dosen dan seluruh pegawai Fakultas Ekonomi, terutama kepada Dr. Vivin Maharani Ekowati M.Si., MM selaku dosen pembimbing saya yang dengan sabar telah membimbing saya dari awal hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini. Serta sahabat dan teman saya yang tiada henti memberikan dukungan dan semangat untuk penulis selama mengerjakan penulisan skripsi ini.

## **HALAMAN MOTTO**

Kebanyakan orang merasa sukses itu adalah jerih payah hasil sendiri, tanpa ada campur tangan Tuhan. Mengingat Tuhan adalah sebagai ibadah vertikal dan menolong sesama adalah ibadah horizontal.

*-Bob Sadino-*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur kita panjatkan kepada Allah Swt. Zat yang hanya kepada-Nya memohon pertolongan. Alhamdulillah atas segala pertolongan, rahmat, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsinya yang berjudul “Pengaruh Work Life Balance, Pengembangan Karir Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Emotional Exhaustion (Pada Karyawan Perusahaan Fly Bali Heli)”. Shalawat dan salam kepada Rasulullah Saw. yang senantiasa menjadi sumber inspirasi dan teladan terbaik untuk umat manusia.

Penulis menyadari banyak pihak yang memberikan dukungan dan bantuan selama menyelesaikan studi dan tugas akhir ini. Oleh karena itu, sudah sepantasnya penulis dengan penuh hormat mengucapkan terimakasih dan mendoakan semoga Allah memberikan balasan terbaik kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. EI, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M, selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si, M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberi arahan, masukan serta motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen serta pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Seluruh pegawai Perusahaan Fly Bali Heli tempat penulis melakukan penelitian.



7. Mama dan Papa, Bapak Marno dan Ibu Herdinawati yang telah memberikan motivasi, materi serta selalu mendoakan penulis dalam pengerjaan skripsi ini.

8. Teman dan sahabat yang setia menemani penulis selama berada di Kota Malang. Fadiah Silmi H., Anneisa Leoni D., Ahmad Danial S., Ni'am, Alfi Nury R. dan teman serta sahabat penulis di Bali Amin Rifa'i, Munisa Zhara, Catur Ria L., dan Farah Isabella N.

9. Seluruh pihak yang terlibat dalam proses penyusunan skripsi yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Maka, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa di dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik serta saran yang dapat membangun untuk kesempurnaan penulisan skripsi ini. Penulis berharap agar karya yang penulis buat ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak yang membutuhkan. Aamiin ya Rabbal 'Alamin.

Malang, 30 Juni 2024



Miftachul Rizky Amalia

NIM: 18510226

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kajian Teori.....	22
2.2.1 <i>Work Life Balance</i> .....	22
2.2.1.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....	22
2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i> .....	24
2.2.1.3 Manfaat <i>Work Life Balance</i> .....	26
2.2.1.4 Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	26
2.2.1.5 <i>Work Life Balance</i> Dalam Perspektif Islam .....	27

2.2.2 Pengembangan Karir .....	29
2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	29
2.2.2.2 Tahap-Tahap Pengembangan Karir.....	30
2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir ..	31
2.2.2.4 Indikator Pengembangan Karir .....	33
2.2.2.5 Pengembangan Karir Dalam Perspektif Islam.....	34
2.2.3 Beban Kerja.....	35
2.2.3.1 Pengertian Beban Kerja.....	35
2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja .....	36
2.2.3.3 Dampak Beban Kerja .....	36
2.2.3.4 Indikator Beban Kerja .....	37
2.2.3.5 Beban Kerja Dalam Perspektif Islam .....	38
2.2.4 Kepuasan Kerja .....	39
2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	39
2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	39
2.2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja .....	41
2.2.4.4 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam.....	42
2.2.5 <i>Emotional Exhaustion</i> .....	43
2.2.4.1 Pengertian <i>Emotional Exhaustion</i> .....	43
2.2.4.2 Indikator <i>Emotional Exhaustion</i> .....	44
2.2.4.3 Dampak <i>Emotional Exhaustion</i> .....	44
2.2.4.4 <i>Emotional Exhaustion</i> Dalam Perspektif Islam .....	45
2.3 Kerangka Konseptual .....	46
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	46
2.4.1 Hubungan <i>Work Life Balance</i> dengan Kepuasan Kerja .....	46
2.4.2 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja.....	47
2.4.3 Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja .....	48
2.4.4 Hubungan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Emotional Exhaustion</i> .....	48
2.4.5 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Emotional Exhaustion</i> .....	49

2.4.6	Hubungan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Emotional Exhaustion</i> .....	50
2.4.7	Hubungan <i>Emotional Exhaustion</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	50
2.5	Model Hipotesis .....	51
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53
3.2	Lokasi Penelitian.....	53
3.3	Populasi dan Sampel .....	54
3.3.1	Populasi.....	47
3.3.2	Sampel .....	54
3.4	Teknik Pengambilan Sampel .....	54
3.5	Data dan Jenis Data.....	54
3.5.1	Data Primer .....	54
3.5.2	Data Sekunder .....	55
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	55
3.6.1	Kuesioner .....	55
3.6.2	Observasi .....	55
3.7	Definisi Operasional Variabel .....	56
3.7.1	Variabel Independen.....	56
3.7.2	Variabel Dependen .....	56
3.7.3	Variabel Intervening .....	56
3.8	Skala Pengukuran.....	61
3.9	Uji dan Analisis Data .....	62
3.9.1	Uji Instrumen .....	62
3.9.2	Analisis Deskriptif.....	63
3.9.3	Analisis PLS ( <i>Partial Least Square</i> ) .....	63
3.9.3.1	<i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	63
3.9.3.2	<i>Inner Model</i> (Model Struktural) .....	64
3.9.3.3	<u>Pengujian Hipotesis (<i>Explanatory Research</i>) .....</u>	<u>65</u>

3.9.4 Uji Mediasi.....	65
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>66</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	66
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	66
4.1.1.1 Profil Perusahaan.....	66
4.1.1.2 Visi dan Misi.....	67
4.1.1.3 Layanan Fly Bali Heli.....	67
4.1.2 Deskripsi Karakter Responden.....	68
4.1.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
4.1.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	69
4.1.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	69
4.1.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	70
4.1.3.1 Distirbusi Frekuensi Variabel <i>Work Life Balance</i> (X1).....	71
4.1.3.2 Distirbusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karir (X2)....	72
4.1.3.3 Distirbusi Frekuensi Variabel Beban Kerja (X3).....	73
4.1.3.4 Distirbusi Frekuensi Variabel <i>Emotional Exhaustion</i> (Z).....	74
4.1.3.5 Distirbusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	75
4.1.4 Uji Instrumen Penelitian.....	76
4.1.4.1 Uji Validitas.....	76
4.1.4.2 Uji Reliabilitas.....	78
4.1.5 Uji <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	78
4.1.5.1 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	78
4.1.5.2 Model Structural ( <i>Inner Model</i> ).....	86
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	92
4.2.1 <i>Work Life Balance</i> (X1) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja (Y).....	92
4.2.2 Pengembangan Karir (X2) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja (Y).....	93
4.2.3 Beban Kerja (X3) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja (Y).....	94

4.2.4 <i>Work Life Balance</i> (X1) Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Dimediasi Oleh <i>Emotional Exhaustion</i> (Z) .....	96
4.2.5 Pengembangan Karir (X2) Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Dimediasi Oleh <i>Emotional Exhaustion</i> (Z) .....	97
4.2.6 Beban Kerja (X3) Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Dimediasi Oleh <i>Emotional Exhaustion</i> (Z) .....	98
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>100</b>
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>103</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	57
Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Responden Jenis Kelamin .....	68
Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	69
Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	69
Tabel 4.4 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir ....	70
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work Life Balance</i> (X1) .....	71
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karir (X2) .....	72
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Beban Kerja (X3).....	73
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Emotional Exhaustion</i> (Z).....	74
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y) .....	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas (Outer Loading).....	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	78
Tabel 4.12 Nilai <i>Convergent Validity Work Life Balance</i> (X1).....	79
Tabel 4.13 Nilai <i>Convergent Validity</i> Pengembangan Karir (X2) .....	80
Tabel 4.14 Nilai <i>Convergent Validity</i> Beban Kerja (X3) .....	81
Tabel 4.15 Nilai <i>Convergent Validity Emotional Exhaustion</i> (Z).....	81
Tabel 4.16 Nilai <i>Convergent Validity</i> Kepuasan Kerja (Y).....	82
Tabel 4.17 <i>Discriminant Validity</i> .....	83
Tabel 4.18 Nilai Akar <i>Average Varian Extracted</i> (AVE).....	85
Tabel 4.19 Nilai Composite Reliability .....	86
Tabel 4.20 Nilai <i>R-square</i> .....	86
Tabel 4.21 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 2.2	Model Hipotesis .....	51
Gambar 4.1	Hasil Pengujian Hipotesis .....	88



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Kuisisioner Penelitian

Lampiran 2: Data Responden

Lampiran 3: Bukti Konsultasi

## ABSTRAK

Amalia, Miftachul Rizky, 2023, SKRIPSI, Judul: “Pengaruh *Work Life Balance*, Pengembangan Karir, Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion* (Pada Karyawan Perusahaan Fly Bali Heli)”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

Kata Kunci : *Work Life Balance*, Pengembangan Karir, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, *Emotional Exhaustion*

---

Perkembangan dunia usaha saat ini menuntut terjadinya persaingan dalam bisnis yang semakin meningkat. Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai target adalah sumber daya manusia, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Namun sebagian besar individu mulai memperhatikan hal lain seperti kebutuhan untuk dihargai, membentuk ketertarikan sosial, merasa kompeten di kehidupan kerja serta ketidakseimbangan antara kehidupan dan beban kerja yang dikerjakannya untuk perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *work life balance*, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan perusahaan Fly Bali Heli yang berjumlah 30. sampel pada penelitian ini diambil dengan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan dengan metode kuesioner dan observasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*, pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*, dan Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*.

## **ABSTRACT**

Amalia, Miftachul Rizky, 2023, THESIS, Title: "The Influence of Work Life Balance, Career Development, and Workload on Job Satisfaction Mediated by Emotional Exhaustion (On Fly Bali Heli Company Employees)"

Supervisor: Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

Keywords: Work Life Balance, Career Development, Workload, Job Satisfaction, Emotional Exhaustion

---

The current development of the business world demands increasing competition in business. One of the important factors that companies must pay attention to in achieving targets is human resources, competent human resources are needed to carry out their duties. However, most individuals begin to pay attention to other things such as the need to be appreciated, forming social interests, feeling competent in work life and the imbalance between life and the workload they do for the company. This research aims to find out how the influence of work life balance, career development, and workload on job satisfaction is mediated by emotional exhaustion.

This research uses a quantitative type of research. The population of this study was 30 employees of the Fly Bali Heli company. The sample in this study was taken using a saturated sampling technique. Data was collected using questionnaires and observation methods. Data analysis in this research uses the Partial Least Square (PLS) approach.

The results of the research show that work life balance has a significant positive effect on job satisfaction, career development has a significant negative effect on job satisfaction, workload has a significant positive effect on job satisfaction, work life balance has a significant positive effect on job satisfaction mediated by emotional exhaustion, career development has a positive effect significant effect on job satisfaction mediated by emotional exhaustion, and workload has a significant positive effect on job satisfaction mediated by emotional exhaustion.

## خلاصة

أماليا، مفتاح رزقي، 2023، الأطروحة، العنوان "تأثير التوازن بين العمل والحياة، والتطوير الوظيفي، وعبء العمل على الرضا الوظيفي بوساطة الإرهاق العاطفي (على موظفي شركة فلاي بالي هيلي)"

المشرف : د. فيفين ماهاراني إيكواتي، ماجستير، ماجستير

الكلمات المفتاحية : التوازن بين العمل والحياة، التطوير الوظيفي، عبء العمل، الرضا الوظيفي، الإرهاق العاطفي

---

*ijo*

يتطلب التطور الحالي لعالم الأعمال زيادة المنافسة في مجال الأعمال. من العوامل المهمة التي يجب على الشركات الاهتمام بها في تحقيق الأهداف هي الموارد البشرية، فهي تحتاج إلى موارد بشرية مختصة للقيام بواجباتها. ومع ذلك، يبدأ معظم الأفراد في الاهتمام بأشياء أخرى مثل الحاجة إلى التقدير، وتشكيل الاهتمامات الاجتماعية، والشعور بالكفاءة في الحياة العملية، وعدم التوازن بين الحياة وعبء العمل الذي يقومون به في الشركة. يهدف هذا البحث إلى معرفة كيف أن تأثير التوازن بين العمل والحياة، والتطوير الوظيفي، وعبء العمل على الرضا الوظيفي يتوسطه الإرهاق العاطفي .

يستخدم هذا البحث نوع البحث الكمي. كان مجتمع هذه الدراسة 30 موظفًا في شركة فلاي بالي هيلي. تم أخذ العينة في هذه الدراسة باستخدام تقنية أخذ العينات المشبعة. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وطرق الملاحظة. يستخدم تحليل البيانات في هذا البحث منهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

أظهرت نتائج البحث أن التوازن بين العمل والحياة له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، والتطوير الوظيفي له تأثير سلبي كبير على الرضا الوظيفي، وعبء العمل له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي الرضا عن طريق الإرهاق العاطفي، والتطوير الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي عن طريق الإرهاق العاطفي، وعبء العمل له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي عن طريق الإرهاق العاطفي .

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha saat ini menuntut terjadinya persaingan dalam bisnis yang semakin meningkat. Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai target adalah faktor sumber daya manusia (SDM) (Artadi, 2015:1). Sumber daya manusia sebagai penggerak perusahaan merupakan faktor utama karena kemajuan perusahaan tergantung pada manusia-manusia yang terlibat dalam proses mencapai target. Untuk dapat mencapainya, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kondisi sumber daya manusianya dalam proses menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Namun, dalam proses menyelesaikan pekerjaannya sebagian besar individu mulai memperhatikan hal lain selain untuk bekerja. Hal-hal tersebut adalah kebutuhan untuk dihargai, membentuk ketertarikan sosial, merasa kompeten di kehidupan kerja serta ketidakseimbangan antara kehidupan dan beban kerja yang dikerjakannya untuk perusahaan. Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) menjadi isu yang menarik untuk dibahas pada era perkembangan dunia bisnis saat ini. True Carees pernah membuat survei tentang *work life balance* yang dilakukan pada tahun 2002, dimana hasilnya menunjukkan bahwa 70% dari 1.500 responden menyatakan bahwa mereka tidak memiliki keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan mereka (Lockwood, 2003). Menurut Greenhaus *et al* (2012), keseimbangan kehidupan pekerjaan atau *work life balance* merupakan sejauh mana seseorang mampu secara seimbang untuk terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan.

Definisi tentang *work life balance* telah banyak diungkapkan oleh para peneliti, *work life balance* didefinisikan sebagai kepuasan dan fungsi yang baik

serta seimbang di tempat kerja dan dirumah dengan konflik yang minimum (Fazzayi dan Aslani, 2015). Menurut Molloy (2010:5) keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) merupakan sebuah rasa pengendalian, pencapaian dan penikmatan kehidupan sehari-hari, sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Konsep *work life balance* sendiri merupakan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan yang terjadi ketika individu mampu mengalokasikan waktu dan energi tidak hanya untuk tuntutan pekerjaan tetapi juga untuk tuntutan kehidupan pribadinya. Mampu disini berarti bagaimana karyawan yang berperan sebagai individu yang dapat mengatur waktunya untuk bekerja, bagaimana dapat menikmati waktu untuk kehidupan pribadi dan keluarganya. Menurut penelitian Prawitasari (2011) mayoritas laki-laki dan perempuan saat ini memiliki kedudukan ganda, sebagai orang tua dan juga karyawan dengan jenis pekerjaan yang *full time*. Banyak dari mereka yang memainkan peranan ganda dalam dunia kerja untuk mendapatkan penghasilan dan kepuasan.

Menurut Lumunon *et al* (2019) dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan harus melakukan berbagai cara salah satunya dengan meningkatkan *work life balance* atau keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Seseorang yang menjalankan *work life balance* yang baik adalah pekerja yang memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi. Selain itu, karyawan dapat merasa puas dan lebih bahagia serta kreatif karena lingkungan luar perusahaan seperti dirumah. Pertemanan dan begitu juga lingkungan kerja yaitu manajemen yang mendukung dalam kegiatannya.

Dalam penelitian Latupapua *et al* (2021), Megaster *et a*, (2021), Sihalolo dan Indawati (2021) menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ditahun sebelumnya yaitu penelitian Cahyadi dan Prastyani (2020) dan Wuarlima *et al* (2019) juga



menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Dari penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *work life balance* maka kepuasan kerja pun akan semakin tinggi. Namun, pada penelitian yang dilakukan Lumunon *et al* (2019), James dan Purba (2017) menemukan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga, masih terdapat kontradiksi hasil penelitian-penelitian tersebut.

Selain *work life balance*, adanya kepuasan kerja pada diri seorang karyawan antara lain disebabkan oleh bentuk pengembangan karir yang diterima karyawan dari organisasi atau perusahaan. Pengembangan karir merupakan upaya karyawan dalam merealisasikan sasaran karirnya dimasa depan yang dapat meningkatkan kemampuan kerja jika didukung oleh departemen SDM agar dapat mencapai tujuan karirnya. Menurut Robbins dan Judge (2009) salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah karir benefit. Menurut Arum dan Irfani (2021) pengembangan karir merupakan suatu penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja kepada perusahaan. Jika perusahaan tidak memiliki sistem pengembangan karir maka akan berdampak pada penurunan potensi karyawan karena ketika individu yang berprestasi tidak didukung oleh sistem organisasi maka karir karyawan tidak akan berubah menjadi lebih baik dan mereka akan cenderung tidak puas berada dalam pekerjaan tersebut.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan pengembangan karir dan kepuasan kerja dilakukan oleh Munir *et al* (2022), Yaningsih dan Triwahyuni (2022), Arum dan Irfani (2021) dimana menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang sama dilakukan oleh Suryani (2020), Wuarlima *et a*, (2019), James dan Purba (2017) yang juga menemukan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga apabila sistem pengembangan karir dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat baik maka kepuasan kerja karyawannya pun akan semakin meningkat. Berbeda dengan hasil penelitian yang

dilakukan Saefullah (2022) dan Sompie *et al*, (2019) dimana menyatakan bahwa pengembangan karir tidak ada pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Beban kerja merupakan hasil kerja yang harus dicapai dalam waktu yang ditentukan. Dapat diartikan bahwa beban kerja merupakan salah satu dari target yang harus dicapai karyawan, dalam hal ini beban kerja juga termasuk kontribusi yang harus dilakukan karyawan untuk perusahaan. Beban kerja akan memberikan dampak bagi kesejahteraan karyawan ketika beban kerja tersebut terlalu tinggi atau terlalu sedikit (Zainal, 2016). Jika beban kerja terlalu tinggi maka akan menyebabkan stres dan kelelahan yang berlebihan, sedangkan jika beban kerja terlalu rendah akan menyebabkan kebosanan pada karyawan dan akan mengurasi efisiensi perusahaan. Ini juga akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terkait pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja telah dilakukan sebelumnya oleh Yaningsih dan Triwahyuni (2022), Arum dan Irfani (2021), Lumunon *et al* (2019) dimana menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila beban kerja yang diberikan perusahaan terlalu tinggi maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawannya. Sedangkan hasil penelitian Astuti *et al* (2022), Hermingsih dan Purwanti (2020) menunjukkan hasil yang berbeda dimana beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diperoleh dari organisasi akan membuat mereka memberikan kontribusi lebih dari apa yang diharapkan organisasi. Karyawan akan melakukan pekerjaan mereka secara optimal dan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya apabila di dalam dirinya terdapat kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Handoko (2002:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Terdapat hubungan antara *work life balance*, pengembangan karir, beban kerja dan kepuasan kerja. Ketidakseimbangan antara kehidupan karyawan dalam bekerja mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan cenderung lebih menyukai dan lebih puas dengan pekerjaannya apabila mereka

diberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja (Yuli, 2015). Pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Semakin baik kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya, maka semakin besar kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada hasil kerja yang lebih baik. Karyawan yang diberi kesempatan untuk mengembangkan karir serta kemampuannya secara optimal akan merasa sangat dihargai karena tidak hanya diperlakukan sebagai pekerja yang dibebani berbagai tuntutan pekerjaan tetapi dipandang sebagai seseorang yang perlu dikembangkan. Hal ini akan menimbulkan rasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah beban kerja. Apabila seorang karyawan mampu menyeimbangkan kondisi pekerjaan dengan kehidupan pribadinya dan organisasi atau perusahaan memberikan pengembangan karir yang baik bagi karyawan maka beban kerja yang diberikan pun akan dapat terselesaikan sesuai waktu dan target yang telah ditentukan. Akibatnya kepuasan kerja karyawan pun akan tercipta.

Menurut Maslach dan Jackson (1981) *emotional exhaustion* atau kelelahan emosional merupakan reaksi emosional yang berlebih dan perasaan individu secara emosional yang telah terkuras akibat adanya interaksi seseorang dengan orang lain. Sedangkan menurut Fredenberger (1974) *emotional exhaustion* adalah respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan interpersonal karena dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa.

Penelitian terkait pengaruh *work life balance* terhadap *emotional exhaustion* telah dilakukan sebelumnya oleh Kelly *et al* (2020) dimana menunjukkan hasil bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*. Sedangkan Ans dan Nele (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan *emotional exhaustion*. Shantz *et al* (2016) menunjukkan bahwa kelebihan beban

kerja memiliki pengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*. Yulastini dan Putra (2015) menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila individu mampu mengelola karirnya dengan baik maka individu tersebut dapat menghindari stress yang berkepanjangan dan akan mengurangi tingkat kejenuhan. Semakin tinggi kelelahan emosional maka kepuasan kerja akan menurun, begitupun sebaliknya apabila kelelahan emosional rendah maka kepuasan kerja meningkat.

Objek penelitian ini dilakukan pada Fly Bali Heli, Kabupaten Badung, Bali. Perusahaan ini bekerja di bidang transportasi udara, khususnya helikopter. Fly Bali Heli melakukan pendaratan pertamanya pada tahun 2021 dengan menghadirkan layanan yang eksklusif untuk pengalaman *customer*. Dengan helikopter turbin Robinson R66, yang terpelihara secara penuh, Fly Bali Heli dapat melayani *tour* wisata dan penerbangan, baik itu *transfer* udara, wisata rekreasi di langit, pembuatan film di udara, atau acara khusus lainnya dan pastinya didampingi oleh pilot yang sangat berpengalaman, sehingga dapat memastikan *customer* mendapatkan penerbangan aman dan nyaman.

Permasalahan yang terjadi pada objek penelitian adalah jam kerja yang terlalu fleksibel, sehingga yang terjadi adalah sebagian karyawan datang mengikuti jam kerja yang sudah terjadwal di perusahaan dan sebagian karyawan lain jam datangnya mengikuti atau menyesuaikan jadwal terbang helikopter. Juga terdapat kendala tentang peran yang ambigu, yang dimaksud peran yang ambigu adalah satu peran dapat diberikan beberapa jobdesk lain. Jumlah tenaga kerja yang ada saat ini dianggap sudah cukup untuk menangani pekerjaan yang ada di perusahaan. Juga tidak adanya pelatihan untuk cakap menggunakan media sosial, dan yang terjadi adalah sebagian kecil karyawan yang faham dan mengerti media sosial diberikan tugas untuk mengendalikan media sosial perusahaan juga.

**Tabel 1.1 Kontradiksi Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Positif</b>	<b>Negatif</b>
Work Life Balance → Kepuasan Kerja	Latupapua <i>et al</i> (2021), Megaster <i>et a</i> , (2021), Sihalolo dan Indawati (2021), Cahyadi dan Prastyani (2020) dan Wuarlima <i>et al</i> (2019).	Lumunon <i>et al</i> (2019), James dan Purba (2017)
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	Munir <i>et al</i> (2022), Yaningsih dan Triwahyuni (2022), Arum dan Irfani (2021), Suryani (2020), Wuarlima <i>et a</i> , (2019), James dan Purba (2017).	Saefullah (2022) dan Sompie <i>et al</i> , (2019)
Beban Kerja → Kepuasan Kerja	Yaningsih dan Triwahyuni (2022), Arum dan Irfani (2021), Lumunon <i>et al</i> (2019)	Astuti <i>et al</i> (2022), Hermingsih dan Purwanti (2020)

Dan berdasarkan latar belakang dan hasil temuan penelitian diatas, masih terdapat hasil yang tidak konsisten dari penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk meneliti kembali. Maka dari itu, penulis akan menguji lebih lanjut tentang “PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, PENGEMBANGAN KARIR, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMEDIASI OLEH *EMOTIONAL EXHAUSTION* (STUDI PADA PERUSAHAAN FLY BALI HELI)

## 1.2 Rumusan Masalah

Atas dasar latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*?
5. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*?
6. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan penelitian**

Atas dasar rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*

#### **1.3.2 Manfaat penelitian**

Diharapkan hasil penelitian ini memberi manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi kajian dan memberi kontribusi dalam pengembangan akademik manajemen juga menjadi referensi dalam penelitian berikutnya khususnya dalam penelitian yang terkait *work life balance*, pengembangan karir, beban kerja, kepuasan kerja dan *emotional exhaustion*.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh dunia praktisi sebagai referensi dalam mengambil kebijakan dalam pengelolaan *work life balance*,

pengembangan karir, beban kerja, kepuasan kerja dan *emotional exhaustion* di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian oleh Astuti *et al* (2022) dengan judul “Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Kasus Pada PT Wika-Wg Kso Proyek Pembangunan Gedung Sglc & Eric”. Variabel pada penelitian ini adalah beban kerja (X1), stres kerja (X2), lingkungan kerja (X3) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 46 karyawan Kantor PT Wika-Wg Kso Proyek Pembangunan Gedung Sglc & Eric dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Munir *et al* (2022) “Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan Yang Ditinjau Dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir”. Variabel pada penelitian ini adalah kompensasi (X1), sistem pengembangan karir (X2), dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 46 orang karyawan di sebuah perusahaan di Kota Sidoarjo dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mendapatkan peran dari kompensasi dan pengembangan karir secara simultan, kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial.

Saefullah (2022) “Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan”. Variabel pada penelitian ini adalah penilaian kinerja (X1), pengembangan karir (X2), dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 91 orang pegawai tetap Bank BJB yang bekerja



di Kanwil Se-Regional IV Banten dan telah bekerja minimal 3 tahun. Metode analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir dan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Yaningsih dan Triwahyuni (2022) “Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja”. Variabel pada penelitian ini adalah pengawasan (X1), beban kerja (X2), pengembangan karir (X3) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 73 karyawan yang bekerja di kantor cabang PT Guna Teguh Abadi (GTA) di JTB-*Project* Bojonegoro Jawa Timur dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan pengawasan, beban kerja dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Latupapua *et al* (2021) “Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Yang Sudah Menikah”. Variabel pada penelitian ini adalah *work life balance* (X), kepuasan kerja (Z) dan komitmen organisasi (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 45 karyawan yang sudah menikah pada PT. Bank Maluku Maluku Cabang Utama Ambon dengan metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan *work life balance* dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Megaster *et al* (2021) “Pengaruh *Work Life Balance* dan *Burnout* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari”. Variabel pada penelitian ini adalah *work life balance* (X1), *burnout* (X2) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada

penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Nusantara Lestari berjumlah 65 responden dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, *burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan *work life balance* dan *burnout* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Anum dan Irfani (2021) “Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja”. Variabel pada penelitian ini adalah beban kerja (X1), pengembangan karir (X2) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah karyawan PT Pos Indonesia berjumlah 50 orang dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan secara simultan beban kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sihalolo dan Indawati (2021) “Peran Mediasi *Emotional Exhaustion* Pada Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Universitas Negeri Surabaya”. Variabel pada penelitian ini adalah *emotional exhaustion* (X1), *work life balance* (X2), dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 60 orang tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan di Universitas Negeri Surabaya dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, *work life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *emotional exhaustion*, *emotional exhaustion* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*.

Cahyadi dan Prastyani (2020) “Mengukur *Work Life Balance*, Stres Kerja dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Pada Wanita Pekerja”. Variabel pada penelitian ini adalah *work life balance* (X1), stres kerja (X2), konflik peran (X3) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 100 responden dengan

kriteria mahasiswi aktif yang kuliah sambil bekerja di perguruan swasta di Jakarta Barat, pekerja dengan masa kerjanya lebih dari 2 tahun dan mahasiswi yang bekerja berusia 20 – 45 tahun. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance*, stres kerja dan konflik peran secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta *work life balance*, stres kerja dan konflik peran secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hermingsih dan Purwanti (2020) “Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi”. Variabel pada penelitian ini adalah kompensasi (X1), beban kerja (X2), motivasi kerja (Z) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 119 orang karyawan Bank BJB dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja tidak memiliki efek moderasi terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

Suryani (2020) “Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Qeon Interactive – Jakarta Pusat”. Variabel pada penelitian ini adalah pengembangan karir (X1), disiplin kerja (X2) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 70 karyawan PT. Qeon Interactive di MID Plaza 2, JL Jendral Sudirman Kav 10 – 11 Jakarta Pusat dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan pengembangan karir dan disiplin secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lumunon *et al*, (2019) “Pengaruh *Work Life Balance*, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) AQUA Airmadidi”. Variabel pada penelitian ini adalah *work life balance* (X1),

kesehatan kerja (X2), beban kerja (X3) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 81 orang karyawan yang bekerja di PT. Tirta Investama (Danone) AQUA Airmadidi dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance*, kesehatan kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, *work life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, kesehatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sompie *et al*, (2019) “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado”. Variabel pada penelitian ini adalah kompensasi (X1), pengembangan karir (X2), motivasi (X3) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 41 orang pegawai tetap Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Wuarlima *et al*, (2019) “Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Gran Puri Hotel Manado”. Variabel pada penelitian ini adalah keseimbangan kehidupan kerja (X1), keterlibatan kerja (X2), pengembangan karir (X3) dan kepuasan kerja (Y). Sampel pada penelitian ini adalah 54 karyawan Gran Puri Hotel Manado dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, secara parsial keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, secara parsial keterlibatan kerja

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara parsial pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

James dan Purba (2017) “Efek Moderasi Dukungan Organisasi dan Mediasi *Work Life Balance* Pada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan Wanita di PT. Bank Central Asia, Tbk.)”. Variabel pada penelitian ini adalah pengembangan karir (X), kepuasan kerja (Y), dukungan organisasi (Z1) dan *work life balance* (Z2). Sampel pada penelitian ini adalah 41 orang wanita karir yang memiliki keluarga bekerja di PT. Bank Central Asia, Tbk. dengan metode analisis yang digunakan adalah *macro* dan *syntax* dari *Preacher Hayess*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap *work life balance*, dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap *work life balance* secara signifikan, tidak terdapat pengaruh positif signifikan *work life balance* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dukungan organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja secara signifikan dan *work life balance* tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	James dan Purba (2017) “Efek Moderasi Dukungan Organisasi dan Mediasi <i>Work Life Balance</i> Pada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap	pengembangan karir (X) kepuasan kerja (Y) dukungan organisasi (Z1) <i>work life balance</i> (Z2)	<i>Macro</i> dan <i>syntax</i> dari <i>Preacher Hayess</i>	Terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap <i>work life balance</i>  Dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap <i>work life</i>

	<p>Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan Wanita di PT. Bank Central Asia, Tbk.)”</p>			<p><i>balance</i> secara signifikan</p> <p>Tidak terdapat pengaruh positif signifikan <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja</p> <p>Terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja</p> <p>Dukungan organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja secara signifikan</p> <p><i>Work life balance</i> tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja</p>
2	<p>Wuarlima <i>et al</i> (2019)</p> <p>“Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Gran Puri Hotel Manado</p>	<p>keseimbangan kehidupan kerja (X1)</p> <p>keterlibatan kerja (X2)</p> <p>pengembangan karir (X3)</p> <p>kepuasan kerja (Y)</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Secara simultan keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Secara parsial keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Secara parsial keterlibatan kerja berpengaruh signifikan</p>

				<p>terhadap kepuasan kerja</p> <p>Secara parsial pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
3	<p>Sompie <i>et al</i> (2019)</p> <p>“Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado”</p>	<p>kompensasi (X1)</p> <p>pengembangan karir (X2)</p> <p>motivasi (X3)</p> <p>kepuasan kerja (Y)</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Secara simultan kompensasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
4	<p>Lumunon <i>et al</i> (2019)</p> <p>“Pengaruh <i>Work Life Balance</i>, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) AQUA Airmadidi”</p>	<p><i>work life balance</i> (X1)</p> <p>kesehatan kerja (X2)</p> <p>beban kerja (X3)</p> <p>kepuasan kerja (Y)</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p><i>Work life balance</i>, kesehatan kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja</p> <p><i>Work life balance</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Kesehatan kerja</p>

				<p>memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
5	<p>Suryani (2020)</p> <p>“Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Qeon Interactive – Jakarta Pusat”</p>	<p>pengembangan karir (X1)</p> <p>disiplin kerja (X2)</p> <p>kepuasan kerja (Y)</p>	<p>Analisis Regresi Linier</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Pengembangan karir dan disiplin secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p>
6	<p>Hermingsih dan Purwanti (2020)</p> <p>“Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi”</p>	<p>kompensasi (X1)</p> <p>beban kerja (X2)</p> <p>motivasi kerja (Z)</p> <p>kepuasan kerja (Y)</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>Motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja</p> <p>Motivasi kerja tidak memiliki efek moderasi terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan</p>



				kerja
7	Cahyadi dan Prastyani (2020) “Mengukur <i>Work Life Balance</i> , Stres Kerja dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Pada Wanita Pekerja”	<i>work life balance</i> (X1) stres kerja (X2) konflik peran (X3) kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Work life balance</i> , stres kerja dan konflik peran secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja  <i>Work life balance</i> , stres kerja dan konflik peran secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja
8	Sihalolo dan Indawati (2021) “Peran Mediasi <i>Emotional Exhaustion</i> Pada Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Universitas Negeri Surabaya”	<i>emotional exhaustion</i> (X1) <i>work life balance</i> (X2) kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja  <i>Work life balance</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>emotional exhaustion</i>  <i>Emotional exhaustion</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja  <i>Work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui <i>emotional exhaustion</i>
9	Anum dan Irfani (2021) “Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja”	beban kerja (X1) pengembangan karir (X2) kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh negatif signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja  Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja  Secara simultan beban

				kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja
10	Megaster <i>et al</i> (2021) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari”	<i>work life balance</i> (X1) <i>burnout</i> (X2) kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja <i>Burnout</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja <i>Work life balance</i> dan <i>burnout</i> secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
11	Latupapua <i>et al</i> (2021) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Yang Sudah Menikah”	<i>work life balance</i> (X) kepuasan kerja (Z) komitmen organisasi (Y)	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi <i>Work life balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi <i>Work life balance</i> dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja
12	Yaningsih dan Triwahyuni (2022)	pengawasan (X1)	Analisis Regresi Linier	Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap

	“Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja”	beban kerja (X2) pengembangan karir (X3) kepuasan kerja (Y).	Berganda	kepuasan kerja Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Pengawasan, beban kerja dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja
13	Saefullah (2022) “Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan”	penilaian kinerja (X1) pengembangan karir (X2) kepuasan kerja (Y)	SEM-PLS	Penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
14	Astuti <i>et al</i> (2022) “Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Kasus Pada PT Wika-Wg Kso Proyek Pembangunan Gedung Sglc &	beban kerja (X1) stres kerja (X2) lingkungan kerja (X3) kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap

	Eric”.			kepuasan kerja Beban kerja, stres kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
15	Munir <i>et al</i> (2022) “Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan Yang Ditinjau Dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir”	kompensasi (X1) sistem pengembangan karir (X2) kepuasan kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepuasan kerja mendapatkan peran dari kompensasi dan pengembangan karir secara simultan  Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial  Pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 *Work Life Balance*

#### 2.2.1.1 *Pengertian Work Life Balance*

Schermerhorn *et al* (2005), mendefinisikan *work life balance* sebagai kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Menurut Moorhead dan Griffin (2013) *work life balance* adalah keadaan dimana individu dapat menyetarakan atau mengatur tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Sedangkan menurut Frame & Hartog (2003) dalam Purwati (2016) *work life balance* berarti pekerja atau karyawan dapat menggunakan jam kerja mereka secara fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan lain seperti keluarga, studi atau hobinya.

Menurut Mariati (2013:21) dalam pandangan perusahaan *work life balance* merupakan tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan sementara di tempat kerja.

Kalliath dan Brough (2008) dalam Kurniawan (2014:23) dalam penelitiannya yang berjudul “*Work-Life Balance: A Review of The Meaning of The Balance Construct*” menjelaskan beberapa pandangan mengenai *work life balance*, diantaranya:

- a. *Work life balance defined as multiple roles*, dimana *work life balance* dipandang sebagai peran ganda dengan hubungan *bidirectional*. Ini berarti dalam peran ganda tersebut terdapat pengaruh positif maupun negatif dalam hubungan *home to work* atau *work to home*.
- b. *Work life balance defined as equity across multiple roles*, dimana *work life balance* terfokus pada keseimbangan waktu dan kepuasan seseorang dalam menjalani peran gandanya. *Work life balance* mempunyai tiga komponen yang perlu diperhatikan, yaitu *time balance*, *involvement balance* dan *satisfaction balance*.
- c. *Work life balance defined as satisfaction between multiple roles*, dalam hal ini *work life balance* di definisikan sebagai sebuah pencapaian kepuasan dalam segala aspek kehidupan dan dalam pencapaiannya membutuhkan sumber daya seperti energi, waktu serta komitmen.
- d. *Work life balance defined as perceived control between multiple roles*, diartikan sebagai suatu tingkat otonomi yang harus mampu dimiliki seorang individu dalam memenuhi tuntutan dari peran gandanya. *Work life balance* disini juga diartikan sebagai pengukuran terhadap kontrol individu dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dapat diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam menghadapi dan menyesuaikan antara tuntutan pekerjaannya dengan tuntutan kehidupan pribadinya diluar pekerjaan. Tuntutan kehidupan tersebut harus mampu dipenuhi oleh seorang individu karena apabila tidak terpenuhi maka akan menyebabkan mereka mengalami kesenjangan dan mengakibatkan mereka merasakan beban yang terlalu berat sehingga muncul *stressor* dalam dirinya.

### 2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Pouluse dan Sudarsan (2014) dalam Laela (2015) beberapa faktor yang mempengaruhi *work life balance* seseorang yaitu:

#### 1. Faktor Individual

##### a. Kepribadian

Terdapat 5 faktor kepribadian yang mempengaruhi *work life balance*, yaitu *extraversion* (tingkat kesenangan terhadap hubungan), *agreeableness* (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), *conscientiousness* (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), *neuroticism* (ketahanan terhadap stres) dan *openness to experience* (terbuka terhadap pengalaman).

##### b. *Psychological well-being*

Mengacu pada sifat-sifat psikologis individu yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan dan optimisme. Terdapat korelasi positif antara *psychological well-being* dengan *work life balance*, pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi maka akan memiliki *work life balance* yang tinggi pula.

##### c. *Emotional intelligence*

Kemampuan individu dalam menyesuaikan dan mengenali, mengungkapkan, mengatur dan menggunakan emosi atau perasaannya terhadap lingkungan

#### 2. Faktor Organisasi

##### a. Pengaturan kerja

Pengaturan kerja yang baik dapat membantu individu dalam menyelesaikan antara aktifitas pekerjaan dengan aktifitas diluar pekerjaan. Hal ini dapat mempermudah organisasi dalam merekrut, mempertahankan dan memotivasi pekerjanya.

##### b. Dukungan organisasi

Terdapat dukungan formal dan informal yang diberikan organisasi. Dukungan formal berupa *work family policies/benefit* dan fleksibilitas

pengaturan jadwal kerja. Sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir pekerjanya.

c. Stres kerja

Stres kerja merupakan persepsi individu mengenai lingkungan kerjanya, apakah lingkungan kerja tersebut mengancam atau menuntut, atau terdapat ketidaknyamanan yang dirasakan oleh individu di lingkungan kerjanya.

d. Konflik peran, ketidaksejahteraan peran dan *role overload*

Konflik peran, ambiguitas peran dan jam kerja yang berlebihan menjadi faktor yang besar dalam munculnya *work life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang dialami, semakin sulit untuk individu mencapai *work life balance*.

e. Teknologi

Kemajuan dan perkembangan teknologi dapat membantu individu mengerjakan pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga dimanapun dan dalam waktu yang bersamaan sehingga akan sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu yang ada.

### **3. Faktor Lingkungan**

a. Anak

Faktor anak ini seperti jumlah dan tanggung jawab perawatan anak yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam peran pekerjaan dan keluarga.

b. Dukungan keluarga

Seperti dukungan pasangan, orang tua, keluarga dan orang terdekat.

c. Faktor lainnya

Usia, jenis kelamin, status pernikahan, status orang tua, tingkat pekerja, pengalaman, tipe pekerjaan, tipe keluarga dan penghasilan juga dapat mempengaruhi *work life balance*.

#### **2.2.1.3 Manfaat *Work Life Balance***

Menurut Lazar *et al*, (2010) dalam Mariati (2013:21) manfaat *work life balance* terbagi menjadi dua, yaitu:

##### **1. Bagi organisasi:**

- a. Mengurangi tingkat absen atau kemangkiran (*absenteeism*) dan keterlambatan (*lateness*);
- b. Meningkatkan produktivitas dan *organizational image*;
- c. Adanya komitmen dan loyalitas karyawan;
- d. Meningkatnya retensi dari *valuable employee*;
- e. Mengurangi biaya lembur;
- f. Berkurangnya tingkat *turnover*.

**2. Bagi individu (karyawan):**

- a. Meningkatkan kepuasan kerja;
- b. Meningkatkan keamanan kerja (*job security*);
- c. Meningkatkan kontrol terhadap *work life environment*;
- d. Berkurangnya tingkat stres kerja;
- e. Meningkatkan kesehatan fisik dan mental.

**2.2.1.4 Indikator *Work Life Balance***

Menurut Fisher *et al* (2009:449) terdapat 4 indikator yang dapat mengukur *work life balance*, yaitu:

**1. *Work Interference With Personal Life (WIPL)***

Indikator ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang kesulitan mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

**2. *Personal Life Interference With Work (PLIW)***

Indikator ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerjanya pada saat bekerja.

**3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)***

Indikator ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performanya di dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa



senang karena kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hatinya pada saat bekerja menjadi ikut menyenangkan.

#### **4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)***

Indikator ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh saat bekerja memungkinkan individu tersebut untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-harinya.

Menurut McDonald *et al* (2005), indikator-indikator untuk mengukur *work life balance* terdiri dari *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). *Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. *Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Adapun *satisfaction balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

#### **2.2.1.5 *Work Life Balance* Dalam Perspektif Islam**

Islam menegakkan manusia untuk mencukupi kebutuhannya dengan kata lain manusia harus bekerja. Oleh karena itu, manusia harus menyeimbangkan kehidupannya antara kehidupan dunia dan akhirat. *Work life balance* sendiri dalam Islam ditegaskan dalam Surah Al-Qasas ayat 77 yang berbunyi:

وَابْتَغِ فِيمَا ۖ أَتٰنَكَ اللّٰهُ الدّٰرَ الْاٰخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيۡبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَاَحْسِنُ كَمَا ۖ اَحْسَنَ  
اللّٰهُ لِيۡنِكَ ۖ وَلَا تَبۡغِ الْفَسَادَ فِى الْاَرۡضِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ لَا يُحِبُّ الْمُفۡسِدِيۡنَ

Artinya: “Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.” (Q.S Al-Qasas: 77)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, Dan carilah pahala negeri akhirat pada apa yang Allah berikan kepadamu berupa harta benda, dengan mengamalkan ketaatan kepada Allah melalui harta itu di dunia ini. Dan janganlah kamu lupakan bagianmu dari dunia dengan jalan bersenang-senang di dunia ini dengan hal-hal yang halal, tanpa berlebihan. Dan berbuat baiklah kepada orang-orang dengan memberikan sedekah, sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dengan (memberikan) harta yang banyak. Dan janganlah kamu mencari apa yang diharamkan oleh Allah berupa tindakan berbuat kerusakan di muka bumi dan penganiayaan terhadap kaummu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan dan Dia akan membalas mereka atas amal perbuatan buruk mereka. (Aidh Al Qarni, 2008)

Dalam Li Yaddabbaru Ayatih dijelaskan dalam lima kalimat yaitu, jarak yang saling berjauhan, daerah yang sangat terpencil, namun sistem yang begitu hebat menjadikannya menyatu lebih dari sesuatu yang pada asalnya satu tubuh, dan kompatibilitas yang lebih baik dari hal yang sudah dibentuk secara identik pada situasi pertama. Dan dalam Tafsir Ash-Shagir dijelaskan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu yang diberikan kepadamu pahala akhirat, dan janganlah melupakan bagianmu janganlah mengabaikan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Ghazali, 2004)

Ayat diatas mengajarkan manusia menuju kehidupan yang seimbang. Akhirat harus diperjuangkan mati-matian dan dengan segenap hati akan tetapi tidak meninggalkan dunia begitu saja. Dunia dijadikan sarana untuk mencapai kebahagiaan di akhirat dan dilakukan untuk mencapai ridha Allah SWT. Bagi seorang muslim semua bisa bernilai ibadah, baik itu aktifitas duniawi maupun ukhrowi karena keduanya ditujukan untuk mencapai ridha Allah SWT. Hal ini sebagaimana definisi ibadah dimana segala perbuatan lahir atau batin yang berujuan mencapai ridha Allah SWT. (Mukti Ali, 1992)

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَمَا رَبُّكَ بِغَفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.” (Q.S Al-An’am: 132)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, Dan bagi Tiap-tiap orang yang berbuat ketaatan kepada Allah atau maksiat kepadaNya mendapatkan kedudukan sesuai dengan perbuatannya. Allah akan menempatkannya dalam kedudukan itu dan memberinya balasan sesuai dengan itu. Dan tidaklah tuhanmu (wahai rasul) lengah dari apa yang dilakukan oleh hamba-hambaNya. (Aidh Al Qarni, 2008)

Dalam Tafsir Ash-Shagir dijelaskan bahwa masing-masing orang ada derajat tingkatan dengan apa yang mereka kerjakan. Tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan. Dan dalam Tafsir Al-Wajiz dijelaskan Masing-masing jin dan manusia yang diberi tanggungjawab, baik yang melakukan ketaatan maupun kemaksiatan, kelak di akhirat mereka akan memperoleh derajat-derajat seimbang di surga dan neraka sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Dan Tuhanmu tidak pernah lengah dari apa yang mereka kerjakan, tidak ada yang dapat tersembunyi dari Allah, semua akan diberi balasan pada hari kiamat. (Mukti Ali, 1992)

Ayat diatas menjelaskan bahwa masing-masing dari kita memiliki derajat yang sesuai dengan amal perbuatan kita sendiri. Maka tidak sama antara orang yang banyak keburukannya dengan orang yang sedikit keburukannya. Dan juga tidak sama antara orang yang mengikuti dan orang yang diikuti. Tidak sama juga pahala yang diberikan kepada orang-orang yang mengerjakan amal saleh. Karena Allah SWT tidak lalai terhadap umatnya, Dia senantiasa mengetahuinya. Tidak ada sesuatu pun yang luput dari pengetahuan-Nya. Dan Dia akan memberi mereka balasan yang setimpal dengan perbuatan mereka.

بِخَيْرِ كُمْ مَنِ تَرَكَ دُنْيَاهُ لِآخِرَتِهِ وَلَا آخِرَتَهُ لِدُنْيَاهُ حَتَّىٰ يُصِيبَ مِنْهُمَا جَمِيعٌ  
لَيْسَ

فَإِنَّ الدُّنْيَا بَلَاحٌ إِلَى الْآخِرَةِ وَلَا تَكُونُوا كَلِّ عَلَى النَّاسِ

Artinya: “Bukankah orang yang paling baik diantara kamu orang yang meninggalkan kepentingan dunia untuk mengejar akhirat atau meninggalkan akhirat untuk mengejar dunia sehingga dapat memadukan keduanya. Sesungguhnya kehidupan dunia mengantarkan kamu menuju kehidupan akhirat. Janganlah kamu menjadi beban orang lain” (HR Ibnu Asakir dan Anas)

Berdasarkan hadist diatas dapat diambil kesimpulan bahwa keseimbangan dalam urusan dunia dan urusan akhirat sangatlah penting. Begitupun juga dengan *work life balance* ini sangatlah penting, sehingga kita harus menyesuaikan keseimbangan kehidupan kita antara di lingkungan kantor dan diluar lingkungan kantor. (Hasan, 2009)

Dalam konsep *work life balance*, menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan sangat diharuskan. Salah satunya meskipun pekerjaan yang dikerjakan begitu banyak, namun tetap menjalankan ibadah. Konsep ini sama dengan Islam yang mengajarkan umatnya untuk dapat menyeimbangkan kehidupan dunia dan akhirat.

## **2.2.2 Pengembangan Karir**

### **2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Sunyoto (2015) pengembangan karir adalah prosedur mengidentifikasi kemampuan karir karyawan serta materi dalam menggunakan cara yang sesuai dalam potensi tersebut. Menurut Mangkunegara (2017) pengembangan karir merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh bagian Sumber Daya Manusia untuk merencanakan dan membantu para karyawan dalam merancang karir di masa depan sehingga karyawan dan organisasi atau perusahaan dapat berkembang secara maksimal. Sedangkan menurut Ardana *et al*, (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Menurut Sutrisno (2009:164) pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan.

Secara harfiah, pengembangan karir menuntut seseorang untuk membuat keputusan dalam mencapai tujuan-tujuan karir. Pengembangan karir merujuk pada proses pengembangan keyakinan dan nilai, keterampilan dan bakat, karakteristik kepribadian dan pengetahuan terkait dunia kerja.

Dari beberapa definisi diatas dapat diketahui bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas yang mengarah pada peningkatan dan pematapan karir untuk mempermudah pencapaian tujuan karir di masa yang akan datang.

### **2.2.2.2 Tahap-Tahap Pengembangan Karir**

Menurut Sinambela (2017:281) agar pengembangan karir dapat dilakukan secara efektif maka program karir disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individu dalam beberapa tahap, yaitu:

#### **1. Fase Awal**

Fase awal atau karir awal merupakan fase yang menekankan pada perhatian untuk terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan.

#### **2. Fase Lanjutan**

Fase lanjutan yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

#### **3. Fase Mempertahankan**

Fase mempertahankan yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa lampau. Dalam hal ini individu akan merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah menyelesaikan berbagai permasalahan dalam fase awal atau karir awal, selanjutnya individu akan bergerak kedalam periode stabilitas dimana mereka dianggap produktif menjadi semakin memikul tanggung jawab yang lebih berat dan menetapkan suatu rencana karir yang lebih berjangka panjang.

#### **4. Fase Pensiun**

Fases pensiun dimana individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan

kemampuan. Sebab pada akhirnya usia tidak dapat dipungkiri ada masa berkarirnya dan ada masa harus berhenti dari pekerjaan.

### **2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Satrianegara (2013:78-80) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, diantaranya:

#### **1. Hubungan Pegawai dan Organisasi**

Dalam situasi ideal di sebuah organisasi, karyawan dan organisasi tersebut berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun terkadang keadaan ini gagal dicapai, ketika karyawan sudah bekerja dengan maksimal tetapi organisasi tidak mengimbangnya dengan penghargaan yang sewajarnya. Maka timbul ketidakharmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi yang cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir. Misalnya saja, proses pengembangan karir karyawan akan tersendat atau terhambat karena karyawan tidak dilibatkan dalam perencanaan pengembangan karir tersebut. Proses pengembangan karirpun akan terhambat karena organisasi tidak peduli dengan karir karyawannya.

#### **2. Personalia Karyawan**

Pengembangan karir dapat terganggu dengan adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang (emosional, apatis, ambisius, curang, dll). Contohnya, dalam suatu organisasi terdapat karyawan yang apatis, akan sulit dibina karena karyawan tersebut tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitupula dengan karyawan yang terlalu ambisius dan curang, mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam pengembangan karir.

#### **3. Faktor Eksternal**

Semua perencanaan dan aturan pengembangan karir dalam suatu organisasi bisa saja menjadi kacau karena adanya intervensi dari pihak luar. Misalnya, seorang karyawan yang mempromosikan diri ke jabatan lebih tinggi mungkin terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang di drop dari luar organisasi.

#### **4. Politik Dalam Organisasi**

Perencanaan pengembangan karir akan menjadi sekedar omong kosong atau wacana apabila politik terjadi dalam organisasi, misalnya hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme dan lain-lain.

#### **5. Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan sangat mempengaruhi banyak hal dalam organisasi, termasuk pengembangan karir. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas selain gaji pokok dan insentif akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif. Karyawan yang berprestasi baik akan dianggap sama saja dengan karyawan yang malas. Untuk itu sangat diperlukan sistem penghargaan agar karyawan dapat meningkatkan karir dan kinerjanya.

#### **6. Jumlah Pegawai**

Semakin banyak karyawan dalam sebuah organisasi maka semakin ketat persaingan untuk menduduki sebuah jabatan dan semakin kecil kesempatan bagi mereka untuk meraih tujuan karir tertentu.

#### **7. Ukuran Organisasi**

Ukuran organisasi dalam hal ini berhubungan dengan jumlah posisi jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan yang ada. Semakin besar organisasi maka semakin kompleks urusan pengembangan karir karyawannya. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan akan lebih banyak pula.

#### **8. Budaya Organisasi**

Organisasi mempunyai budaya dan kebiasaan-kebiasaan. Ada yang cenderung profesional, objektif, demokratis, rasional dan lainnya. Budaya seperti ini akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi.

#### **9. Tipe Manajemen**

Ada berbagai tipe manajemen dalam sebuah organisasi, ada yang cenderung kaku, otoriter, demokrasi, tertutup, terbuka dan lain sebagainya. Apabila manajemennya cenderung kaku dan tertutup maka keterlibatan karyawan dalam

hal pengembangan karir juga akan cenderung minimal atau sedikit dan sebaliknya.

#### **2.2.2.4 Indikator Pengembangan Karir**

Handoko (2008:131) berpendapat bahwa indikator yang dapat mengukur pengembangan karir, yaitu:

1. Prestasi kerja, faktor utama pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.
2. Pengenalan oleh pihak lain, dalam hal ini berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja karyawannya.
3. Kesetiaan pada organisasi, hal ini merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor, pembimbing merupakan seseorang yang memberikan nasihat dan saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor merupakan seseorang yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan yang sedang mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan, dukungan diberikan oleh bawahan dalam bentuk kesuksesan atasan yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk bertumbuh, kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus atau melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Berhenti atas permintaan atau kemauan sendiri, keputusan seorang karyawan untuk berhenti dan beralih ke tempat kerja yang lain memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Menurut Siagian (2011), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah perlakuan yang adil dalam berkarir di perusahaan, kepedulian para atasan pada pegawai langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan



### 2.2.2.5 Pengembangan Karir Dalam Perspektif Islam

Sistem pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir karyawan dengan organisasi secara keseluruhan. Karyawan diberi kesempatan untuk mengasah kemampuannya melalui program pengembangan karir. Dalam Islam pengembangan karir dijelaskan dalam Surah At-Taubah ayat 122 yang berbunyi:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي  
الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya: “Dan tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu semuanya pergi (ke medan perang). Mengapa sebagian dari setiap golongan di antara mereka tidak pergi untuk memperdalam pengetahuan agama mereka dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali, agar mereka dapat menjaga dirinya.” (Q.S At-Taubah: 122)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, Dan tidak patut bagi kaum mukminin semuanya keluar memerangi musuh mereka, sebagaimana yang tidak dibenarkan bagi mereka untuk tinggal semua. Mengapa tidak keluar untuk berperang dan berjihad dari setiap golongan sejumlah orang yang memadai dan mewujudkan mashlahat; tujuannya agar orang-orang yang tinggal bisa mendalami agama Allah dan mengetahui apa yang terbaru dari hukum-hukum agama Allah dan wahyu yang diturunkan pada rasulNya, agar mereka nanti memperingatkan kaum mereka dengan ilmu yang mereka pelajari tatkala mereka kembali kepada kaumnya itu. Mudah-mudahan mereka takut kepada siksaan Allah dengan menjalankan perintah-perintahNya dan menjauhi larangan-laranganNya. (Aidh Al Qarni, 2008)

Dalam Tafsir Al-Wajiz dijelaskan selayaknya orang-orang mukmin tidak pergi untuk berperang semuanya (Dikatakan bahwa agar pergi mencari ilmu) dan meninggalkan Madinah dalam keadaan kosong, namun pergi dalam kelompok-kelompok dari masing-masing kafilah. Dan sisa kelompok lainnya tinggal (di Madinah) untuk belajar agama dan ilmu syariat, serta mengingatkan kaumnya ketika mereka kembali kepadanya agar diajari ilmu yang sudah mereka

pelajari berupa hukum halal haram supaya mereka mewaspadai hukuman Allah dengan mengerjakan perintahNya dan menjauhi laranganNya. Ayat ini turun ketika orang mukmin sangat ingin berjihad saat rasulullah SAW mengutus satu pasukan, lalu mereka pergi dan meninggalkan Nabi SAW di Madinah bersama sedikit orang. (Basid Abdul, 2011)

Dalam Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah dijelaskan umat Islam membutuhkan pemahaman agama dalam segala perkara, maka tidak seharusnya orang-orang beriman yang mampu berjihad pergi berjihad seluruhnya, dan meninggalkan kaum muslimin yang lain tanpa ada orang faqih yang dapat dipilih Imam untuk mengajarkan urusan agama mereka. Namun seharusnya setiap pasukan terdiri dari utusan setiap kabilah, dan beberapa orang tetap tinggal untuk belajar ilmu syariat, dan untuk memberi pelajaran dan peringatan kepada pasukan ketika telah kembali ke negeri mereka, agar mereka takut terhadap azab Allah jika menyalahi perintah-Nya. (Mukti Ali, 1992)

Dalam Surah Al-Mujadilah ayat 11 juga dijelaskan tentang konsep pengembangan karir:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kamu,” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha Teliti apa yang kamu kerjakan.” (Q.S Al-Mujadilah: 11)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, Wahai orang-orang yang membenarkan Allah dan rasulNya serta melaksanakan syariatNya, bila kalian diminta agar sebagian dari kalian melapangkan majelis untuk sebagian yang lain, maka lakukanlah, niscaya Allah akan melapangkan kalian di dunia dan akhirat. Bila kalian (wahai orang-orang yang beriman) diminta agar bangkit dari majelis kalian

untuk suatu hajat yang mengandung kebajikan bagi kalian, maka bangkitlah. Allah akan meninggikan kedudukan orang-orang beriman yang ikhlas di antara kalian. Allah meninggikan derajat ahli ilmu dengan derajat-derajat yang banyak dalam pahala dan derajat meraih keridhaan. Allah Mahateliti terhadap amal-amal kalian, tidak ada sesuatu yang samar bagiNya, dan Dia akan membalas kalian atasnya.(Aidh Al Qarni, 2008)

Dalam Tafsir Al-Wajiz dijelaskan Wahai orang yang beriman, jika dikatakan kepada kalian: berikan keluasan/kelapangan di dalam tempat duduk (majelis) untuk para pendahulu kalian. Maka Allah akan meluaskan rahmat-Nya berupa keluasan tempat, jiwa, rizki, surga dan sebagainya kepada kalian. Apabila dikatakan kepada kalian: Berdirilah untuk memberi kelapangan kepada para pendahulu kalian dengan cekatan. Maka Allah akan meluaskan tempat kalian di dunia dan di surga. Allah mengangkat derajat para ulama beberapa derajat dalam kemuliaan dan posisi yang tinggi di dunia dan akhirat sebab berpadunya ilmu dan amal mereka. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala amal kalian. Ini adalah ancaman bagi mereka yang tidak menjalankan perintah-Nya. Qatadah berkata: Pernah ketika ada kelompok orang yang ikut perang Badar baru datang dalam majelis mereka dan kemudian diperintahkan untuk berdiri melapangkan tempat, mereka menunjukkan roman tidak suka kepada perintah rasul SAW. (Basid Abdul, 2011)

Dalam Tafsir As-Sa'adi dijelaskan adalah ajaran dari Allah untuk para hambaNya yang beriman ketika mereka berada dalam majelis perkumpulan, yang sebagian dari mereka ada orang yang baru datang meminta agar tempat duduk diperluas. Termasuk bersopan santun dalam hal ini adalah dengan memberikan kelonggaran tempat baginya agar maksudnya bisa terpenuhi, bukan untuk mengganggu orang yang memberi kelonggaran tempat tersebut. Maksud saudaranya pun terpenuhi tanpa harus terganggu. Balasan itu berdasarkan jenis amal. Siapa pun yang memberi kelonggaran, maka akan diberi kelonggaran oleh Allah, siapa pun yang memberi keleluasaan pada saudaranya, maka Allah akan memberinya keleluasaan.(Mukti Ali, 1992)

Dari dua ayat diatas disebutkan bahwa Allah akan memberikan derajat (kehidupan yang lebih baik) bagi orang-orang yang beriman dan berilmu lebih. Seorang muslim yang mempunyai akal pikiran yang baik, maka dia akan mampu menguasai ilmu pengetahuan. Dan hanya orang yang memiliki ilmu pengetahuan yang akan diberikan kedudukan tinggi oleh Allah SWT.

إن اهلل حيب الذين عند القيام بأبي عمل يتم إتقان

Artinya: “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan/sempurna (Profesional).*”(HR Thabrani)

Dari hadist ini tersirat bahwa setiap karyawan harus menguasai tugas atau pekerjaannya, apabila pekerjaannya bertambah maka pengetahuan untuk menyelesaikan dan menjalankan pekerjaan tersebut harus juga bertambah melalui adanya pengembangan karir. (Hasan, 2009)

### **2.2.3 Beban Kerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Beban Kerja**

Menurut Manuaba (2000) beban kerja adalah kemampuan tubuh pekerja dalam menerima pekerjaan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik dan beban mental. Menurut Munandar (2011:385) beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan kepada pekerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari pekerja atau karyawan tersebut. Sedangkan menurut Tarwaka (2011) beban kerja adalah adanya suatu interaksi antara tuntutan tugas dari lingkungan kerja akan digunakan sebagai tempat kerja, kemampuan serta pemahaman dari karyawan.

Menurut Sunyoto (2012:64) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa terjadi karena tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja terlalu tinggi, volume kerja terlalu banyak dan sebagainya.

Dari beberapa pendapat diatas, disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah pekerjaan atau tuntutan tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Tarwaka (2011:107) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar tubuh seseorang, yaitu:

- a. Tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik, seperti alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alan bantu kerja dan lain-lain.
- b. Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir dan lain-lain.
- c. Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan dengan rekan kerja dan lain-lain.

#### **2. Faktor Internal**

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang sebagai akibat reaksi dari beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi:

- a. Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi dan lain-lain.
- b. Faktor psikis meliputi motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan kerja.

### **2.2.3.3 Dampak Beban Kerja**

Dampak dari banyaknya beban kerja jika tidak sesuai dengan kemampuan pekerja menurut Winaya (1989:45) dapat menimbulkan dampak negatif, diantaranya:

#### **1. Kualitas kerja menurun**

Beban kerja yang terlalu berat, banyak dan berlebihan jika tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja. Hal ini diakibatkan dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri dan akurasi kerja sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar.

#### **2. Keluhan pelanggan**

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yang diterima pelanggan tidak sesuai dengan harapan. Seperti harus menunggu lama atau hasil pelayanan yang tidak memuaskan.

### 3. Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja yang terlalu banyak dapat mengakibatkan pekerja lelah atau sakit. Hal ini akan mengakibatkan tingkat absensi menjadi tinggi sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Manuaba (2000) beban kerja yang terlalu berlebihan dapat mengakibatkan stres kerja baik fisik maupun psikis dan reaksi-reaksi emosional, seperti sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang dilakukan karena pengulangan gerak yang menimbulkan kebosanan. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan. Sehingga secara potensial membahayakan pekerja.

#### **2.2.3.4 Indikator Beban Kerja**

Menurut Putra (2012:22) indikator beban kerja meliputi:

##### 1. Target yang harus dicapai

Merupakan pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

##### 2. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan seorang individu mengenai kondisi pekerjaannya.

##### 3. Standar pekerjaan

Merupakan kesan yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja diantaranya adalah sebagai berikut; Kondisi pekerjaan, adalah bagaimana seorang karyawan

memahami pekerjaan tersebut dengan baik, waktu kerja yang sesuai dengan SOP dan target yang harus dicapai.

### 2.2.3.5 Beban Kerja Dalam Perspektif Islam

Islam sebagai agama yang sangat memperhatikan pekerja, dalam sejarahnya Islam datang dari suatu zaman yang penuh dengan kezaliman, penindasan, ketidakadilan dan ketimpangan ekonomi. Sehingga masyarakat pada zaman tersebut di golongan dalam kelompok-kelompok kecil berbasis suku dan kabilah. Kelompok-kelompok inilah yang kemudian memunculkan strata sosial yang sangat kuat. Pada zaman itu Al-Qur'an menggambarkan bagaimana kisah Nabi Musa a.s yang bekerja di rumah Nabi Syuaib a.s dalam Surah Al-Qasas ayat 28 yang berbunyi:

قَالَ ذَلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلِينَ قَضَيْتُ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَىٰ مَا نَقُولُ  
وَكَفِيلٌ

Artinya: *Dia (Musa) berkata, "Itu (perjanjian) antara aku dan engkau. Yang mana saja dari kedua waktu yang ditentukan itu yang aku sempurnakan, maka tidak ada tuntutan (tambahan) atas diriku (lagi). Dan Allah menjadi saksi atas apa yang kita ucapkan."* (Q.S Al-Qasas: 28)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, Musa berkata, "Apa yang kamu katakan tadi berlaku antara aku dan kamu. Maksudnya, mana saja dari kedua tempo waktu yang aku jalani dalam bekerja, maka aku sudah memenuhi kewajiban kepadamu. Maka aku tidak akan dituntut untuk melakukan yang lebih dari itu. Dan Allah adalah saksi atas apa yang kita ucapkan, lagi Maha Pemelihara yang menyertai kita, dan Mengetahui perjanjian yang kita buat bersama." (Aidh Al Qarni, 2008)

Dalam Tafsir Al-Wajiz dijelaskan Nabi Musa berkata: "Itulah perjanjian antara aku dan engkau. Mana saja dari kedua waktu yang ditentukan itu aku sempurnakan, maka tidak ada tuntutan tambahan yang harus aku penuhi lagi lebih atau kurang dari perjanjian itu. Allah adalah saksi atas apa yang kita ucapkan, dan perjanjian itu menjadi ketetapan". (Basid Abdul, 2011) Dalam Tafsir Ash-Shagir

dijelaskan Dia berkata} Musa berkata {“Itu antara aku dan kamu. Yang mana saja dari kedua waktu itu} mana saja dari dua waktu itu, baik delapan maupun sepuluh tahun {aku sempurnakan} aku penuhi dan sempurnakan {maka tidak ada tuntutan atas diriku} sehingga aku tidak dizalimi dengan diminta untuk melakukan lebih lama dari kedua waktu itu {Allah menjadi saksi} saksi {atas apa yang kita ucapkan”}. (Mukti Ali, 1992)

Ayat diatas secara tersirat menjelaskan bahwa dalam pemberian beban kerja majikan tidak boleh mengabaikan prinsip-prinsip kemanusiaan dan keadilan. Beban kerja yang diberikan harus setimpal dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan melarang majikan untuk membebani dengan pekerjaan yang tidak sanggup dilakukannya. Di samping itu, seorang majikan dianjurkan untuk meringankan beban pekerjanya karena hal tersebut dapat menjadi amal kebaikan di hari kiamat.

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

Artinya: “Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringnya kerin g.” (HR. Ibnu Majah)

Maksud dari hadist diatas ini adalah agar atasan segera memberik hak atau upah bagi pekerja karena mereka telah menjalankan kewajiban atau beban mereka dengan penuh. Jika hak pekerja sudah saatnya diberikan maka diwaktu itu juga atasan harus memberikan haknya, tidak boleh menunda pemberian hak pekerja. (Hasan, 2009)

## **2.2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Handoko (2002:193) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan (2006:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang dicerminkan dari moral, disiplin kerja, dan prestasi kerja. Menurut Luthans (2006:24) kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau positif yang berasal dari penilaian dan pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Robbins dan



Judge (2011:110) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi dari karakteristiknya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat dilihat dari sikap positif karyawan menghadapi pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional karyawan yang mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Kondisi ini dapat menunjukkan rasa senang atau tidak, puas atau tidak terhadap apa yang mereka dapatkan saat bekerja.

#### **2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2006:203) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak (kompensasi), yaitu merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan organisasi.
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian, yaitu menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan keahliannya.
3. Berat atau ringannya pekerjaan (beban kerja), yaitu besaran yang harus dipikul oleh suatu seorang individu yang memegang jabatan atau unit organisasi.
4. Suasana dan lingkungan kerja, yaitu keadaan suatu tempat yang membuat perasaan menjadi aman dan nyaman.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, yaitu sikap seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara atau sikap pemimpin dapat menyenangkan atau tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.
7. Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Sedangkan Menurut Robbins (2003:103) faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Seseorang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan itu. Hal ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

2. Imbalan yang wajar

Karyawan pasti menginginkan sistem penggajian yang jelas, tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan atau kemampuan mereka. Apabila gaji yang mereka dapat terlihat adil berdasarkan pada pekerjaan, tingkat keterampilan, dan standar penggajian di tempat kerja mereka maka kepuasan kerja mungkin akan dihasilkan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Kondisi lingkungan yang diharapkan oleh karyawan adalah lingkungan yang memberikan kenyamanan pribadi dan kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya atau nyaman, mereka lebih suka bekerja tidak jauh dari tempat tinggal, fasilitas yang bersih dan relatif modern dengan alat dan perlengkapan yang memadai. Karyawan akan melakukan pekerjaan mereka secara optimal dan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya apabila memiliki di dalam dirinya terdapat kepuasan kerja yang tinggi.

4. Rekan kerja yang suportif

Bagi sebagian karyawan bekerja bukan hanya sekedar mendapatkan gaji atau prestasi yang berwujud, melainkan mengisi kebutuhan mereka akan interaksi sosial. Jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

#### **2.2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Ivancevich (2009:90) indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja yaitu:

1. Imbalan, jumlah gaji yang diterima dan tingkat kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan dianggap menarik dan menantang, menyediakan kesempatan untuk berkembang dan memberikan tanggung jawab.
3. Peluang promosi, ketersediaan peluang untuk maju.
4. Supervisi, kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal langsung dari atasan.
5. Rekan kerja, rekan kerja yang bersahabat, kompeten, dan memberikan dukungan.
6. Kondisi pekerjaan, sejauh mana lingkungan kerja memberikan kenyamanan dan mendukung produktivitas kerja.
7. Keamanan pekerjaan, keyakinan bahwa posisi relatif aman dan terdapat peluang untuk terus bekerja dalam organisasi.

Menurut Afandi (2018:82), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja.

#### **2.2.4.4 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam**

Kepuasan kerja adalah sebuah ungkapan sikap atau perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya. Allah SWT berfirman dalam surah At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ  
وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Artinya: “Dan sekiranya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, “Cukuplah Allah bagi kami, Allah dan Rasul-Nya akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya kami orang-orang yang berharap kepada Allah.” (Q.S. At-Taubah: 59)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, sekiranya orang-orang yang mencelamu dalam mekanisme pembagian sedekah mau ridha dengan mekanisme

bagaimana Allah dan rasulNya membagiakan kepada mereka dan mereka mengatakan, ”cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karuniaNya dan rasulNya akan memberikan kepada kami dari apa yang Allah berikan kepadanya, sesungguhnya kami ingin Allah melapangkan karunia pada kami, lalu memberikan kecukupan kepada kami, sehingga tidak butuh terhadap sedekah dan sedekah-sedekah dari manusia,” sekiranya mereka melakukan semua itu, pastilah akan lebih baik dan lebih bermanfaat bagi mereka. (Aidh Al Qarni, 2008)

Dalam Tafsir Al-Wajiz dijelaskan Kalau orang-orang munafik itu rela dengan apa yang diberikan Rasulullah SAW kepada mereka berupa rampasan perang, mereka akan berkata: “Allah telah mencukupi kami, Dia akan memberi kami banyak hal dari keutamaannya dan rasulNya akan memberi kami lebih banyak dari sebelumnya. Kami senang jika Allah memberi kami” Sungguh itu baik bagi mereka.(Basid Abdul, 2011). Dalam Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah dijelaskan seandainya orang-orang munafik yang mengkritikmu dalam pembagian sedekah dan zakat itu merasa puas dengan apa yang telah Allah tetapkan dan yang telah Allah berikan bagi mereka dengan mengatakan: 'Allah yang akan mencukupi kami, Dia akan memberikan karunia-Nya kepada kami sesuai dengan kehendak-Nya, dan Rasulullah akan memberikan kepada kami apa yang telah Allah berikan kepadanya. Hanya kepada Allah kami mengharap karunia.' Seandainya mereka berlaku demikian niscaya itu lebih baik bagi mereka.(Fayyiz, 1992)

Ayat tersebut menjelaskan tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Dimana ketiga hal tersebut sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja yaitu kepuasan kerja. Sebagai proses dalam bekerja, ikhlas, sabar, dan syukur memberikan nilai dan kepuasan tersendiri kepada seorang individu.

Allah juga berfirman dalam surah Asy-Syu'ara ayat 188 yang berbunyi:

قَالَ رَبِّيَ أَعْلَمُ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Dia (Syu'aib) berkata, “Tuhanku lebih mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Asy-Syu'ara: 188)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, Syu'aib berkata kepada mereka, "Tuhanku lebih mengetahui apa yang kalian perbuat berupa perbuatan syirik dan berbagai maksiat dan (lebih mengetahui) apa yang berhak kalian dapatkan dari jenis siksaan. (Aidh Al Qarni, 2008) Dalam Tafsir Al-Wajiz dijelaskan Syu'aib berkata: "Tuhanku lebih mengetahui kemungkaran yang kamu kerjakan. Maha memberi balasan, tidak ada yang tersembunyi dari-Nya. Aku tidak mampu untuk menurunkan azab kepada kalian. (Basid Abdul, 2011).

Dalam Tafsir As-Saadi dijelaskan Syu'aib berkata, 'Rabbku lebih mengetahui apa yang kalian kerjakan," maksudnya, turunnya azab dan terjadinya bukti-bukti yang diusulkan itu bukan aku yang mendatangkannya atau menimpakannya kepada kalian, kewajibanku tidak lain hanyalah menyampaikan kepada kalian dan menasihati kalian, dan sungguh akupun sudah melakukannya. Dan yang berwenang mendatangkannya adalah Rabbku Yang Maha Mengetahui perbuatan dan keadaan kalian, yang akan memberikan balasan dan akan menghisab (perhitungan amal) kalian.(Fayyiz, 1992)

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa apapun pekerjaan (amal perbuatan) yang dilakukan oleh setiap Muslim akan memiliki dampak terhadap tingkat kepuasan ataupun ketidakpuasan mereka. Seorang Muslim akan merasa puas apabila dia telah mengerjakan pekerjaannya dalam jalan kebajikan, dan sebaliknya. Pekerjaan yang dilakukan pun akan memiliki nilai terhadap dirinya sendiri dan lingkungannya karena tidak lepas dari Allah SWT.

نُظِرُوا إِلَى مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ  
فَإِنَّهُ أَجْدَرُ أَنْ لَا تَزِدُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ

Artinya: "Lihatlah orang yang berada di bawahmu dan jangan melihat orang yang berada di atasmu, karena yang demikian itu lebih patut, agar kalian tidak meremehkan nikmat Allah yang telah diberikan kepadamu," (HR Bukhari dan Muslim).

Hadist ini mengajarkan kita untuk belajar ikhlas dan bersyukur. Karena orang yang memiliki banyak rasa ikhlas dan syukur maka dia akan memperoleh

kenikmatan hidup yang hakiki, yaitu ketika hidup dengan merasa cukup. Dan bagi orang yang sudah memiliki rasa syukur akan mudah bahagia dan puas dengan hal-hal kecil yang ia dapat. (Hasan, 2009)

### **2.2.5 Emotional Exhaustion**

#### **2.2.5.1 Pengertian Emotional Exhaustion**

Menurut Maslach dan Jackson (1981) *emotional exhaustion* atau kelelahan emosional merupakan reaksi emosional yang berlebih dan perasaan individu secara emosional yang telah terkuras akibat adanya interaksi seseorang dengan orang lain. Menurut Pines dan Aronson (1989) kelelahan emosional yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Menurut Cherniss (1980) Kelelahan emosional sebagai respon terhadap stres yang berlebihan atau akibat ketidakpuasan dalam pekerjaan. Sumber emosional dapat muncul pada individu yang memiliki kecenderungan kepribadian perfeksionis atau menginginkan kesempurnaan pada setiap pekerjaannya

Menurut Fredenberger (1974) kelelahan emosional adalah respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan interpersonal karena dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa. Caputo (1991) menjelaskan bahwa kelelahan emosional yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi.

#### **2.2.5.2 Indikator Emotional Exhaustion**

Menurut Witt et al (2004:101), beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kelelahan emosional adalah sebagai berikut:

1. Konflik peran

Mencakup jobdesk disetiap divisi hingga peran yang ambigu

2. Jumlah tenaga kerja

Merupakan kelebihan atau kekurangan karyawan di perusahaan

### 3. Tekanan Kerja

Merupakan kondisi psikologis karyawan di lingkungan kerjanya.

Menurut Greenberg *et al* (2008), beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kelelahan emotional adalah hilangnya perasaan karyawan, hilangnya perhatian karyawan, hilangnya kepercayaan, hilangnya minat dan hilangnya semangat para karyawan.

#### **2.2.5.3 Dampak *Emotional Exhaustion***

Caputo (1991), mengungkapkan bahwa kelelahan emosional juga dapat berdampak buruk dimana dapat mempengaruhi pekerjaan dan karyawan itu sendiri, seperti keengganan untuk pergi kerja, marah dan dendam, perasaan bersalah, adanya perasaan gagal, kecil hati dan tidak peduli. Selain dampak tersebut, menurut Cherniss (1980), kelelahan emosional juga dapat menimbulkan kecenderungan menyalahkan, merasa lelah dan letih setiap hari, mengisolasi dan menarik diri, serta dapat juga kehilangan hubungan positif terhadap pelanggan setelah masa kontak dengan pelanggan berakhir, kelelahan yang berat setelah bekerja, ketidakmampuan untuk berkonsentrasi atau mendengarkan apa yang dikatakan klien, sinis terhadap pelanggan, bersikap menyalahkan, perasaan dilumpuhkan, serta kaku dalam berpikir serta bertahan untuk tidak berubah.

Menurut Christianto & Putra (2016) *Emotional exhaustion* memberikan pengaruh yang negatif pada seorang karyawan di saat bekerja, contohnya malas untuk bekerja, mudah kecewa, berpikiran bahwa yang dilakukan saat bekerja adalah sia-sia, mudah sakit hati, berkecil hati, dan masa bodoh (*ignoring*). Selain itu, menurut Hur *et al* (2016) beberapa penelitian juga sudah membuktikan bahwa kelelahan emosional juga berdampak pada kemampuan kognitif seseorang, termasuk yang berkaitan dengan kreativitas karyawan.

#### **2.2.5.4 *Emotional Exhaustion* Dalam Perspektif Islam**

Semangat kerja yang tinggi tentunya adalah suatu hal yang baik, namun jika dilakukan secara berlebihan justru sebaliknya yaitu akan menjadi hal yang buruk. Bekerja dalam porsi waktu berlebihan bisa mengurangi hal lain yang dibutuhkan seperti waktu untuk berolahraga, hingga waktu untuk beristirahat. Dalam Islam

sendiri Rasulullah memiliki cara hidup yang proporsional, karena segala sesuatu yang berlebihan akan menimbulkan kamudharatan. Dalam Islam kelelahan emosional dijelaskan dalam Surah Maryam ayat 24-26 yang berbunyi:

تَحْتَهَا إِلَّا تَحْرِنِي قَدْ جَعَلَ رَبُّكَ تَحْتَكِ سَرِيًّا ٢٤ وَهَزِيءَ إِلَيْكَ بِجِدْعِ النَّخْلَةِ تُسْقِطُ  
فَنَادِيهَا مِنْ

جَنِيًّا ٢٥ عَيْنًا فَمَا تَرِينَ مِنَ الْبَشَرِ أَحَدًا ۗ فَقُولِي إِنِّي نَذَرْتُ لِلرَّحْمَنِ صَوْمًا  
عَلَيْكَ رُطَبًا

فَلَنْ أَكَلِمَ الْيَوْمَ أَنسِيًّا فَكُلِي وَاشْرَبِي وَقَرِّي ٢٦ ۝

Artinya: “Maka dia (Jibril) berseru kepadanya dari tempat yang rendah, "Janganlah engkau bersedih hati, sesungguhnya Tuhanmu telah menjadikan anak sungai di bawahmu. Dan goyanglah pangkal pohon kurma itu ke arahmu, niscaya (pohon) itu akan menggugurkan buah kurma yang masak kepadamu. Maka makan, minum dan bersenanghatilah engkau. Jika engkau melihat seseorang, maka katakanlah, "Sesungguhnya aku telah bernazar berpuasa untuk Tuhan Yang Maha Pengasih, maka aku tidak akan berbicara dengan siapa pun pada hari ini."(Q.S Maryam: 24-26)

Dalam Tafsir al-Muyassar dijelaskan yaitu, Maka jibril atau isa memanggilnya, ”janganlah engkau bersedih hati, sesungguhnya tuhanmu telah menjadikan anak sungai dibawahmu. Dan gerak-gerakanlah batang pohon kurma itu, niscaya pohon itu akan menjatuhkan kepadamu buah kurma mengkal yang segar yang terpetik saat itu juga. Maka makanlah olehmu dari kurma mengkal tersebut dan minumlah air itu, dan bersikaplah nyaman dengan anak yang akan lahir. Jika engkau melihat seseorang dari manusia bertanya kepadamu tentang keadaan dirimu, maka katakanlah kepadanya, ’sesungguhnya aku telah mewajibkan atas diriku diam karena Allah, maka aku tidak akan berkomunikasi dengan siapapun dari manusia pada hari ini.’ Dahulu, diam termasuk bentuk ibadah dalam syariat mereka, namun tidak berlaku pada syariat Muhammad. (Aidh Al Qarni, 2008)



Dalam Tafsir Al-Wajiz dijelaskan Maka Jibril menyerunya dari tempat yang rendah: "Janganlah kamu bersedih hati, sesungguhnya Tuhanmu telah menjadikan anak sungai di bawahmu. Dan goyangkanlah pangkal pohon kurma itu ke arahmu, niscaya pohon itu akan menggugurkan buah kurma yang masak kepadamu. Maka makanlah kurma muda itu, minumlah air dari sungai itu, dan bersenang hatilah kamu dan jangan bersedih. Jika kamu melihat seorang manusia, maka berilah kabar gembira kepadanya: "Sesungguhnya aku telah bernazar berpuasa untuk Tuhan Yang Maha Pemurah, maka aku tidak akan berbicara dengan seorang manusia pun pada hari ini. (Basid Abdul, 2011).

Dalam Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah dijelaskan Kemudian Jibril memanggilnya dari tempat yang lebih rendah dari tempat Maryam untuk meringankan cobaannya dan memberinya kabar gembira dan pengajaran: "Hai Maryam, janganlah kamu bersedih, Allah telah menciptakan aliran air di bawahmu dan mengalir di depanmu, dan goyangkanlah batang pohon kurma itu agar berjatuhan kepadamu kurma segar dan matang. Hal ini agar kamu dapat makan dan minum, dan menenangkan matamu dengan tidur, serta menentramkan hatimu dari kesusahan. Agar kamu dapat makan kurma yang bermanfaat, minum air tawar, dan jiwamu menjadi tentram dengan kehadiran anak ini. Dan jika seseorang bertanya kepadamu tentang anak ini, maka jawablah: "Aku bernazar kepada Allah untuk tidak berbicara dengan seorangpun."(Fayyiz, 1992)

Dalam Surah Maryam dijelaskan bahwa kita tidak boleh sedih atau kecewa sampai berlarut-larut, kita hanya harus melakukan semua hal sesuai porsi atau takarannya, tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit. Karena segala sesuatu yang berlebihan itu tidak baik. Seperti halnya dalam bekerja, kita diharuskan untuk bersemangat dan bertanggung jawab atas kewajiban yang sudah diberikan pada kita, tetapi jangan berlebihan dalam mengerjakannya.

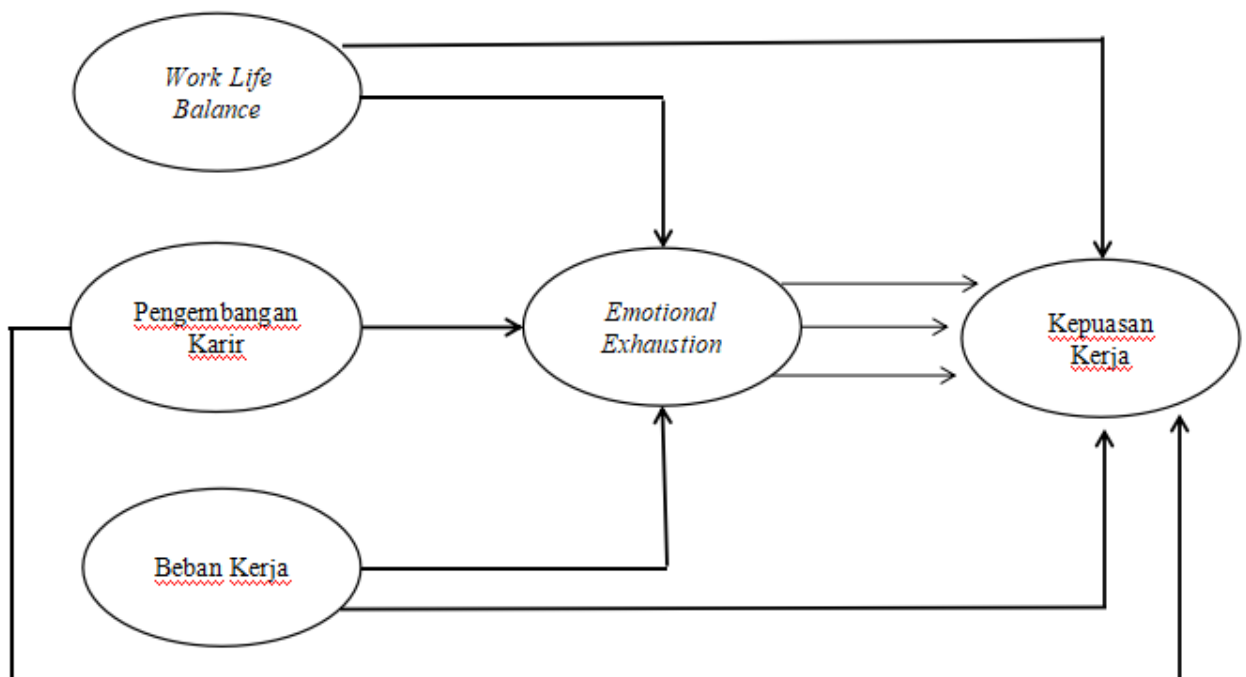
خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya : "sebaik-baiknya manusia adalah orang yang selalu memberi manfaat kepada manusia lain" (HR.Thabrany)

Maksud dari hadist ini adalah manusia tidak boleh melakukan perbuatan yang bersifat merendahkan, mengejek dan menghina orang lain hingga membuat lawab bicaranya merasa sakit hati. Karena sakit hati itu juga termasuk faktor yang dapat membuat kelelahan emosional.(Hasan, 2009)

### 2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini meneliti pengaruh *work life balance*, pengembangan karir dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*. Adapun kerangka konseptual yang dapat diilustrasikan berdasarkan model teoritis berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.4 Hubungan Antar Variabel

#### 2.4.1 Hubungan *Work Life Balance* dengan *Kepuasan Kerja*

Latupapua *et al* (2021) menyatakan bahwa semakin baiknya *work life balance* yang dirasakan karyawan maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja. pekerjaan yang dilakukan selayaknya harus sesuai dengan waktu yang sudah

dialokasikan sehingga karyawan masih memiliki waktu dan kesempatan untuk kepentingan pribadi dan keluarga. Sihalolo dan Indawati (2021) juga menyatakan bahwa *work life balance* mampu menjadi faktor kontekstual dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, contohnya jelasnya peran setiap karyawan, memiliki aturan jam kerja yang baik dan mampu membagi waktu dengan prioritas yang akibatnya dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Megaster *et al* (2021), Cahyadi dan Prastyani (2020) dan Wuarlima *et al* (2019) dimana menyatakan *work life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

**H1: *Work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

#### **2.4.2 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja**

Munir *et al* (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karena adanya kesadaran dan kebutuhan setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri sebagai bentuk aktualisasi diri dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dihadapi. Pengaruh pengembangan karir akan dimaksimalkan terhadap kemunculan rasa puas dengan pekerjaan dengan adanya sinergi antara individu, atasan dan organisasi dalam mewujudkannya. Organisasi yang gagal menerapkan pengembangan karir yang tepat bagi karyawannya akan gagal menciptakan kepuasan kerja. hal ini merupakan akibat dari ketidaksesuaian antara perencanaan karir yang dimiliki karyawan dengan program pengembangan karir yang dilaksanakan oleh organisasi.

Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Yaningsih dan Triwahyuni (2022), Arum dan Irfani (2021), Suryani (2020), Wuarlima *et al* (2019), James dan Purba (2017) dimana menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

**H2: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

#### **2.4.3 Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Yaningsih dan Triwahyuni (2022) menyatakan beban kerja adalah serangkaian perintah atau kewajiban yang diberikan kepada karyawan dalam

jangka waktu yang sudah ditetapkan agar dapat terselesaikan dengan memakai keahlian serta potensi yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan beban kerja yang berlebih dapat menyebabkan menurunnya produktivitas sehingga kepuasan dalam bekerja akan rendah. Oleh sebab itu, dengan adanya beban kerja yang rendah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan kepuasan kerja akan terus meningkat. Menurut Lumunon *et al* (2019) pemberian beban kerja yang baik kepada karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dalam waktu yang telah ditentukan. Semakin banyak aspek dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugasnya yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arum dan Irfani (2021) dimana menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **H3: Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

#### **2.4.4 Hubungan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion***

Menurut Deborah A. Boyle (2018) ketika ditanya apakah jadwal kerja mereka menyediakan waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi atau keluarga, persentase respons yang lebih besar melaporkan keseimbangan kerja-kehidupan (*work life balance*) yang memadai (sangat setuju dengan pernyataan). Kecuali dokter, mereka menjawab bahwa jadwal kerja mereka tidak memberikan mereka cukup waktu untuk kehidupan pribadi atau keluarga.

Menurut Ellen M. Denzen (2018) kelelahan emosional juga ditemukan secara signifikan terkait dengan kepuasan karir. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional memiliki tingkatan yang relatif lebih rendah terhadap kepuasan kerja.

Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Neumann *et al* (2018) dan Kelly *et al* (2020) dimana menyatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan melalui *emotional exhaustion*.

**H4: *Work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion***

#### **2.4.5 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion***

Menurut Kamela *et al* (2018) pengembangan karir merupakan suatu cara yang evaluatif, dimana seseorang akan berjuang untuk melaksanakan konsep dirinya dengan memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya atau yang hampir mirip dengan ekspresi dirinya agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal, serta dengan pengembangan karir tersebut seseorang akan dengan mudah mengelola atau merespon kelelahan emosinya (*emotional exhaustion*).

menemukan bahwa individu yang mampu mengelolah karirnya dengan baik atau dengan sikap yang positif, akan membawa individu tersebut pada suatu keberhasilan dalam meningkatkan karirnya sehingga individu tersebut tidak akan mengalami stres yang berkepanjangan dan akan mengurangi tingkat kejenuhan.

Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Ans dan Nele (2018) dimana menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*.

#### **2.4.6 Hubungan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion***

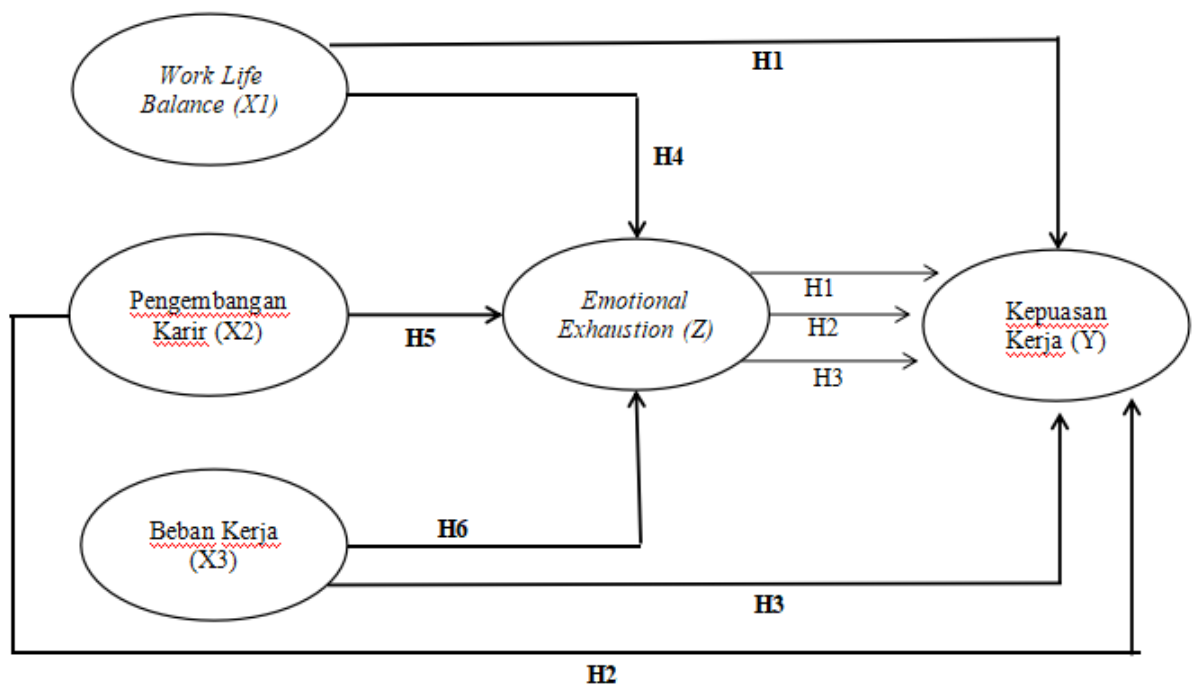
Menurut Liu *et al* (2017) penggunaan waktu tambahan dan tenaga dapat mengakibatkan perasaan kelelahan emosional ketika karyawan kehabisan persediaan waktu dan tenaga. Beban kerja yang berlebih seperti jam kerja, jumlah individu yang harus dilayani, tanggung jawab yang harus dikerjakan, pekerjaan rutin dan yang bukan rutin, dan pekerjaan administrasi beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja bagi para karyawan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang merasa memiliki beban kerja yang berlebih maka akan mengalami kelelahan emosional, karena individu tersebut harus menambah waktu dan tenaga untuk menyelesaikan tuntutan yang berlebihan. Menurut Cristian Balducci (2020) ketika individu kehabisan waktu dan tenaga sebagai akibat dari adanya tuntutan tersebut, individu akan mengalami kelelahan emosional.

Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Shantz *et al* (2016) yang menyatakan bahwa kelebihan beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kelelahan emosional, seseorang yang merasa kelebihan beban kerja akan berusaha yang terbaik untuk mengelola tuntutan dengan cara memberikan waktu tambahan dan tenaga yang juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

**H6: Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion***

## 2.5 Model Hipotesis



Gambar 2.2 Model Hipotesis

**Hipotesis Penelitian:**

**H1:** Diduga terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Fly Bali Heli

**H2:** Diduga terdapat pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Fly Bali Heli

**H3:** Diduga terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Fly Bali Heli

**H4:** Diduga terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) pada karyawan Fly Bali Heli

**H5:** Diduga terdapat pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) pada karyawan Fly Bali Heli

**H6:** Diduga terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion*(Z) pada karyawan Fly Bali Heli

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data kuantitatif dengan prosedur statistik. Data kuantitatif merupakan jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang hasilnya berupa informasi ataupun penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan (angka) (Sugiyono, 2012:15).

Sedangkan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan antar variabel, sehingga menggunakan pendekatan *explanatory research*. Menurut Supriyanto & Maharani (2013) *explanatory research* digunakan untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan di uji kebenarannya. Hipotesis itu menggambarkan hubungan antara dua variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya (Supriyanto dan Maharani, 2013:181).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di perusahaan Fly Bali Heli, yaitu salah satu perusahaan yang menjadi akomodasi tur helikopter yang dapat melayani aktivitas pariwisata di Bali yang berlokasi di Jl. Raya Nusa Dua, Lot III, Sawangan, Nusa Dua, Kabupaten Badung, Bali

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:181) populasi adalah seluruh wilayah yang terdiri dari objek atau subjek dengan karakteristik tertentu dan peneliti mengidentifikasi karakteristik atau subjek tersebut untuk diteliti dan diambil



kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di perusahaan Fly Bali Heli.

### **3.3.2 Sampel**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:181) sampel merupakan bagian dari populasi yang karakteristik atau sifatnya hendak diteliti, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi. Sampel pada penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di perusahaan Fly Bali Heli sebanyak 30 orang.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu teknik sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2012:73) teknik sampel jenuh adalah dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Menurut Arikunto (2012:104) apabila jumlah populasi kurang dari 100, maka jumlah sampel diambil secara keseluruhan, tetapi jika jumlah populasinya lebih dari 100 maka dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Karena jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 30 karyawan, maka penulis menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh, yaitu semua jumlah karyawan di perusahaan Fly Bali Heli yaitu sebanyak 30 orang.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

#### **3.5.1 Data Primer**

Menurut Supriyanto dan Ekowati (2019:23) data primer merupakan sumber data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti yaitu dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner disebarkan langsung kepada seluruh karyawan yang ada di perusahaan Fly Bali Heli.

#### **3.5.2 Data Sekunder**

Menurut Supriyanto dan Ekowati (2019:23) data sekunder merupakan sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti menggunakan media perantara. Data ini telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen yaitu melalui artikel, jurnal dan literatur.

## 3.6 Teknik Pengumpulan Data

### 3.6.1 Kuesioner

Menurut Supriyanto dan Ekowati (2019:69) kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan guna memperoleh tanggapan langsung dari responden. Sedangkan menurut Sugiyono (2019:199) kuesioner merupakan teknik yang sangat baik dan efisien untuk mengumpulkan data jika peneliti memahami variabel yang akan diukur dan apa yang diharapkan responden, dan jika kuesioner yang sesuai atau relevan digunakan untuk sekelompok orang yang luas dan beragam. Untuk memperoleh data ini kuesioner disebarkan kepada responden yaitu seluruh karyawan yang ada di perusahaan Fly Bali Heli.

### 3.6.2 Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati dan mencatat fenomena atau gejala yang tampak pada objek penelitian. Pada penelitian ini observasi dilakukan pada perusahaan Fly Bali Heli.



## 3.7 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan lima variabel, yaitu *work life balance* (X1), pengembangan karir (X2), dan beban kerja (X3) sebagai variabel bebas (variabel independen), kepuasan kerja (Y) sebagai variabel terikat atau variabel dependen dan *emotional exhaustion* (Z) sebagai variabel intervening atau variabel mediasi.

### 3.7.1 Variabel Independen

Variabel bebas atau variabel independen merupakan variabel yang menyebabkan terjadinya variabel terikat (Supriyanto dan Ekowati, 2019:18). Pada penelitian ini variabel bebas atau variabel independen yang pertama adalah *work life balance* (X1), terdapat indikator *work life balance* menurut Fisher *et al* (2009:449) dan McDonald (2005).

Variabel bebas atau variabel independen yang kedua adalah pengembangan karir (X2), terdapat indikator pengembangan karir menurut Menurut Handoko (2008:131) dan Siagian (2011).

Variabel bebas atau variabel independen yang ketiga adalah beban kerja (X3), terdapat indikator beban kerja menurut Putra (2012:22) dan Koesomowidjojo (2017:33).

### 3.7.2 Variabel Dependen

Variabel terikat atau variabel dependen merupakan variabel yang timbul akibat pengaruh variabel lain (bebas, intervening) (Supriyanto dan Ekowati, 2019:18). Variabel terikat atau variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y), terdapat indikator kepuasan kerja menurut Ivancevich (2009:90) dan Afandi (2018:82).

### 3.7.3 Variabel Intervening

Variabel Intervening atau variabel mediasi merupakan variabel yang menjembatani hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Supriyanto dan Ekowati, 2019:19). Variabel intervening atau variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *emotional exhaustion* (Z), terdapat indikator *emotional exhaustion* (Z) menurut Witt *et al* (2004:101) dan Greenberg *et al* (2008).

**Tabel 3.1**

#### **Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Sumber</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
-----------------	---------------	------------------	-------------

<i>Work Life Balance (X1)</i>	Fisher <i>et al</i> (2009:449) dan McDonald (2005)	1) Time Balance (Keseimbangan Waktu)	1) Merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu untuk pekerjaannya 2) Merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu untuk hal-hal diluar pekerjaannya
		2) Involvement Balance (Keseimbangan Keterlibatan)	1) Merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya 2) Merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam hal-hal diluar pekerjaannya
		3) Satisfaction Balance (Keseimbangan Kepuasan)	1) Merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya 2) Merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan diluar pekerjaannya
Pengembangan Karir (X2)	Handoko (2008:131) dan Siagian (2011)	1) Prestasi Kerja	1) Pengembangan karir sesuai prestasi kerja yang diberikan 2) Perhatian atasan terhadap karyawan sesuai dengan prestasi

			kerja yang dimiliki
		2) Pengenalan oleh pihak lain	1) Kemampuan dan prestasi kerja dinilai oleh pihak yang berwenang 2) Karyawan memiliki hubungan baik dengan teman untuk mendukung pengembangan karir
		3) Kesetiaan pada organisasi	1) Sikap loyalitas karyawan pada perusahaan 2) Pengembangan karir karyawan sesuai dengan masa kerja
		4) Pembimbing dan sponsor	1) Bimbingan karir diberikan oleh perusahaan 2) Pelatihan dan pendidikan diberikan kepada karyawan
		5) Dukungan para bawahan	1) Hubungan dan interaksi bawahan dengan atasan terjalin dengan baik 2) Dukungan bawahan terhadap atasan
		6) Kesempatan untuk betumbuh	1) Kesempatan karyawan dalam mengembangkan karir 2) Perusahaan mengadakan program pelatihan dan pengembangan karir
		7) Berhenti atas permintaan atau	1) Keputusan seorang karyawan untuk melanjutkan

		kemauan sendiri	pendidikan 2) Mendapat kesempatan lebih besar dalam mengembangkan karir diluar perusahaan
Beban Kerja (X3)	Putra (2012:22) dan Koesomowidjojo (2017:33)	1) Target yang harus dicapai	1) Target dalam pekerjaan sudah jelas 2) Jumlah tenaga kerja yang ada saat ini sudah cukup untuk menangani pekerjaan yang ada
		2) Kondisi pekerjaan	1) Dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan 2) Pada saat-saat tertentu dapat menjadi sangat sibuk dengan pekerjaan
		3) Standar pekerjaan	1) Beban kerja sehari-hari sudah sesuai dengan standar pekerjaan 2) Selalu mengerjakan pekerjaan yang sama setiap harinya
Kepuasan Kerja (Y)	Ivancevich (2009:90) dan Afandi (2018:82)	1) Imbalan	1) Gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan 2) Gaji diberikan tepat waktu oleh perusahaan
		2) Pekerjaan itu sendiri	1) Pekerjaan yang dikerjakan sangat menarik 2) Pekerjaan yang di dapat sesuai dengan

			kemampuan
		3) Peluang promosi	1) Perusahaan memberikan kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk dipromosikan 2) Perusahaan selalu memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi baik
		4) Supervisi	1) Pemimpin memberikan arahan dan dukungan dalam bekerja 2) Gaya kepemimpinan pemimpin telah sesuai
		5) Rekan kerja	1) Rekan kerja dapat diajak bekerja sama 2) Rekan kerja dapat diajak berkomunikasi
		6) Kondisi pekerjaan	1) Lingkungan kerja yang nyaman 2) Fasilitas perusahaan lengkap dan layak pakai
		7) Keamanan pekerjaan	1) Perusahaan menyediakan peralatan kesehatan dan keselamatan kerja 2) Penanganan yang tanggap oleh perusahaan apabila terjadi kecelakaan kerja
Emotional Exhaustion (Z)	Witt et al (2004:101) dan Greenberg et al	1) Konflik peran	1) Perusahaan membuat dan menentukan jobdesk

	(2008)		setiap staf 2) Perusahaan membuat dan menentukan jobdesk setiap divisi
		2) Jumlah tenaga kerja	1) Jumlah karyawan di dalam perusahaan 2) Jumlah karyawan disetiap divisi
		3) Tekanan kerja	1) Kondisi psikologis karyawan terhadap lingkungan kerja 2) Kondisi psikologis karyawan terhadap sesama rekan kerja

### 3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini adalah skala likert. Menurut Supriyanto dan Ekowati (2013:43) pertimbangan penggunaan skala likert adalah diantaranya:

1. Memiliki banyak kemudahan.
2. Memiliki tingkat kepercayaan tinggi.
3. Lebih fleksibel.

Dalam skala likert penelitian ini sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban pada responden berada dalam satu rangkaian yang kemudian diberi skor atau bobot 1 sampai 5. Jawaban responden dibagi dalam lima kategori skor atau bobot, yaitu:

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Netral (N) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5



### **3.9 Uji dan Analisis Data**

#### **3.9.1 Uji Instrumen**

Terdapat dua uji instrumen pada penelitian ini, diantaranya yaitu:

##### **1. Uji Validitas**

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dengan kata lain mampu memperoleh data dari variabel yang diteliti.

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi antara masing-masing nilai pada nomor pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari nomor pertanyaan tersebut. Selanjutnya koefisien korelasi yang diperoleh  $r$  masih harus diuji signifikansinya bisa membandingkannya dengan  $r$  tabel. Bila  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel, maka item pertanyaan tersebut valid. Bila menggunakan komputer, asalkan  $r$  yang diperoleh diikuti harga  $p < 0,05$  berarti nomor pertanyaan tersebut valid (Supriyanto dan Maharani, 2013:48). Apabila nilai  $p < 0,05$  dan koefisien korelasi  $\geq 0,30$  maka instrumen dapat dikatakan valid.

##### **2. Uji Reliabilitas**

Menurut Supriyanto dan Ekowati (2019) uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan menunjukkan hasil yang konsisten. Apabila nilai cronbach alpha  $\geq 0,60$  maka instrumen dikatakan reliabel.

#### **3.9.2 Analisis Deskriptif**

Menurut Supriyanto dan Ekowati (2013:63) menjelaskan bahwa analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan data yang telah didapatkan dari tempat penelitian. Analisis ini dibuat untuk mengetahui secara mendalam variabel-variabel yang diteliti dengan menguraikan jawaban responden ke dalam skala likert dengan lima alternatif jawaban.

### **3.9.3 Analisis PLS (Partial Least Square)**

Menurut Ghazali (2008) dalam Supriyanto dan Ekowati (2019:43) Partial Least Square merupakan metode yang powerful dan tidak banyak asumsi yang mendasari penggunaannya. Dalam metode PLS ini, data tidak harus didistribusi normal, yaitu indikator dengan skala nominal, ordinal, interval, sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama. Ukuran sampel bisa kecil, sedang atau besar. PLS dapat digunakan untuk konfirmasi, untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

#### **3.9.3.1 Outer Model (Model Pengukuran)**

Menurut Hussein (2015), outer model adalah model analisis yang digunakan untuk melihat spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Adapun pengujian yang dilakukan pada outer model ini yaitu:

##### *a. Convergent Validity*

Menurut Supriyanro dan Maharani (2013:100) validitas konvergen adalah korelasi antara nilai indikator reflektif dengan nilai variabel laten. Hubungan antara variabel laten dengan indikatornya dianggap valid apabila nilai loading berkisar antara 0,5-0,6 dengan jumlah indikator per konstruk antara 3-7. Menurut Hussein (2015) nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan  $> 0,7$ .

##### *b. Discriminant Validity*

Menurut Supriyanto dan Ekowati (2013:100) validitas diskriminan merupakan ukuran reflektif berdasarkan nilai cross loading dengan variabel laten. Pengukuran ini dianggap valid apabila nilai cross loading masing-masing indikator pada masing-masing variabel laten lebih tinggi dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Menurut Hussein (2015) teknik lain untuk menganalisis validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai AVE, jika nilai AVE  $> 0,5$  maka variabel laten tersebut dianggap valid.

##### *c. Composit Reliability*

Menurut Supriyanto dan Ekowati (2013:101) masing-masing indikator variabel laten memiliki reliabilitas komposit yang baik apabila nilainya lebih besar dari 0,7 (*composit reliability*  $\geq 0,7$ ) dan sebaliknya apabila  $\leq 0,7$  maka dianggap tidak reliabel (tidak diterima).

### **3.9.3.2 Inner Model (Model Struktural)**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:99) inner model merupakan model yang digunakan untuk menganalisis secara khusus hubungan antara variabel laten satu dengan lainnya.

#### **a. *R-Square* ( $R^2$ )**

Model suatu penelitian dikategorikan kuat apabila nilai *R-Square*  $> 0,67$ . Model suatu penelitian dikategorikan moderat apabila nilai *R-Square* berada pada kisaran 0,33 dan 0,67 moderat. Model suatu penelitian dikategorikan lemah apabila nilai *R-Square*  $< 0,33$ .

#### **b. *Goodness Of Fit Model* ( $Q^2$ Predictive Relevance (*Q-Square*))**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) model ini adalah model yang digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai-nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan untuk memperkirakan parameternya. Apabila *Q-Square*  $> 0$ , dapat dikatakan model layak untuk diestimasi. Apabila *Q-Square*  $< 0$ , dapat dikatakan bahwa kurang atau tidak layak untuk diestimasi.

### **3.9.4.3 Pengujian Hipotesis (*Explanatory Research*)**

Menurut Hussein (2015) metode penelitian eksplanatori adalah pendekatan pengujian hipotesis yang dapat diketahui dari nilai t-statistik (uji-t) dan nilai probabilitas.

- Pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, dilihat dari nilai alpha sebesar 5% atau nilai statistik yang digunakan adalah 1,96. Apabila t-statistik  $> 1,96$  maka hipotesis diterima, tetapi apabila t-statistik  $< 1,96$  maka hipotesis ditolak.

- Pengujian hipotesis berdasarkan probabilitas dapat dilihat dari nilai  $p$ , apabila  $p > 0,05$  maka hipotesis diterima, tetapi apabila  $p < 0,05$  maka hipotesis ditolak.

#### **3.9.4 Uji Mediasi**

Menurut Solimun (2012:35), uji mediasi yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui kedudukan variabel intervening. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, perlu dilakukannya uji nilai  $t$  dari koefisien  $ab$ . Nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel, jika nilai  $t$  hitung  $>$  nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terapat pengaruh mediasi. Kemudian melihat sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna atau mediasi parsial atau bukan sebagai variabel mediasi.

Metode pemeriksaan yang dilakukan pada variabel mediasi yaitu:

1. Memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi
2. Memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan melibatkan variabel mediasi
3. Memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi
4. Memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **4.1.1.1. Profil Perusahaan**

Di luar keindahan tropis dan alamnya yang memikat, Bali telah menjadi jantung pariwisata dengan perpaduan budaya, seni, dan tradisi yang kaya di seluruh nusantara. Keindahan tak berujung dari apa yang disebut pulau Tuhan telah membuat wisatawan domestik dan internasional terpesona, menjadikannya tujuan yang sangat dicari di seluruh dunia.

Pada tahun 2018, pulau ini menyambut lebih dari 15,83 juta pengunjung domestik dan asing menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Bali. Namun, jumlah wisatawan yang masif tidak sejalan dengan jumlah armada helikopter yang memadai di Bali dibandingkan dengan Hawaii dan Dubai yang jumlah wisatawaninya lebih sedikit. Sejak saat itu, Founder Captain Harriko dan Marina Trudy berkomitmen untuk membawa Fly Bali, perusahaan penerbangan yang mereka bangun ke industri di Bali.

Selain memfasilitasi operator penerbangan di Indonesia, Fly Bali juga mengemban misi mengungkap cara yang berkesan dan eksklusif untuk merasakan keindahan pulau ini. Untuk itu, Fly Bali menghadirkan Helikopter Robinson R66 yang berfokus pada wisata. Meski tergolong kecil, unit ini memiliki keunggulan lebih dalam bermanuver dibanding helikopter lainnya.

Tahun ini, Fly Bali melebarkan sayap untuk terbang lebih tinggi lagi dengan unit dan fasilitas baru; BK-177C dan King Air 350i yang akan ditargetkan untuk pasar kelas atas seperti pelancong bisnis dan evakuasi medis.

#### **4.1.1.2 Visi dan Misi**

Visi :

Untuk membawa pertumbuhan ekonomi yang signifikan dari bisnis Helikopter di Bali.

Misi :

- a. Menjadi Helikopter swasta terdepan di Bali yang dapat diakses untuk digunakan oleh semua operator helikopter yang memenuhi persyaratan peraturan penerbangan sipil yang relevan
- b. menyediakan fasilitas dan personil yang mendukung yang terbaik pengalaman pelanggan, keselamatan dan efisiensi operasional

#### **4.1.1.3 Layanan Fly Bali Heli**

- a. BK-177C, Helikopter terbaik di kelasnya diproduksi oleh Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) Jerman dan Kawasaki Jepang. Unit helikopter multiguna dan serbaguna ini lepas landas pertama kali pada tahun 1979 dan secara konsisten diproduksi lebih dari 400 unit sejak saat itu.

Helikopter bermesin ganda ini memiliki kecepatan maksimal 262km/jam dengan kapasitas maksimal 9 penumpang dan 1 pilot, mampu melakukan perjalanan jarak jauh sehingga sangat cocok untuk perjalanan bisnis dan wisata antar pulau.

Di masa depan, BK-177C tidak hanya akan digunakan untuk bisnis dan wisata, tetapi juga untuk berbagai operasi darurat seperti pencarian dan penyelamatan, serta evakuasi untuk layanan medis dan bencana alam. Hal ini dimungkinkan oleh atribut multiguna kelas atas BK-177C, yang memenuhi syarat untuk mengakomodasi unit berkapasitas lebih besar.

Fly Bali berharap peluncuran BK-177C dapat sangat membantu tidak hanya liburan wisatawan, anggota pejabat,

dan pelancong bisnis, tetapi juga tenaga medis dan PNS yang membutuhkan pesawat multiguna untuk kebutuhan dan keadaan darurat yang berbeda dari waktu ke waktu.

- b. ROBINSON R66, Helikopter Laut Turbin Robinson R66 adalah helikopter terbaru dari Perusahaan Helikopter Robinson. Tenaga luar biasa dari mesin Rolls Royce RR300 yang memberikan performa terbaik di kelasnya, dengan kapasitas muatan lebih dari 600kg.

#### 4.1.2 Deskripsi Karakter Responden

Responden yang digunakan oleh peneliti adalah seluruh karyawan di perusahaan Fly Bali Heli yang berjumlah 30 orang. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Teknik sample yang digunakan adalah sample jenuh dengan karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir. Deskripsi identifikasi karakteristik responden yang didapatkan peneliti melalui hasil jawaban yang telah peneliti sebar. Berdasarkan hasil penelitian, berikut peneliti deskripsi karakteristik responden secara lengkap.

##### 4.1.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut peneliti paparkan distribusi karakteristik berdasarkan jenis kelamin pada table 4.1 :

**Tabel 4.1**

#### **Distribusi Karakteristik Responden Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
Laki-Laki	20	67%
Perempuan	10	33%
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 20 orang (67%). Sedangkan responden perempuan sebanyak 10 orang (33%). Dari data tersebut mengindikasikan bahwa karyawan dan responden Fly Bali Heli lebih banyak laki-laki dibanding dengan perempuan.

#### 4.1.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berikut peneliti paparkan distribusi karakteristik berdasarkan usia pada tabel 4.2 :

**Tabel 4.2**

##### **Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia:**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
<25 Tahun	9	30%
26 - 30 Tahun	11	37%
31 - 40 Tahun	5	17%
41- 50 Tahun	5	17%
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Pada tabel 4.2 dapat kita ketahui bahwa jumlah responden yang berusia < 25 tahun sebanyak 9 orang (30%), Usia 26-30 sebanyak 11 (37%), Usia 31-40 Tahun sebanyak 5 orang (17%), Usia 41-50 Tahun sebanyak 5 orang (17%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dan karyawan Fly bali Heli berusia 26-30 tahun.

#### 4.1.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut peneliti paparkan distribusi karakteristik berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.3 :

**Tabel 4.3**

##### **Distribusi Karakteristik responden Berdasarkan Lama Bekerja :**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
<1 tahun	7	23%
1- 2 tahun	10	33%
> 2 tahun	13	43%
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja < 1 tahun kerja sebanyak 7 orang (23%), 1-2 tahun sebanyak 10 orang (33%), > 2 tahun sebanyak 13 orang (43%). Dari data tersebut dapat



peneliti ketahui bahwa Fly Bali Heli memiliki lebih banyak karyawan yang bekerja lebih dari > 2 tahun.

#### 4.1.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut peneliti paparkan distribusi karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir pada tabel 4.4 :

**Tabel 4.4**

#### **Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
SMA/SMK	3	10%
Diploma	5	17%
S1	15	50%
S2	7	23%
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa responden yang merupakan lulusan SMA/SMK sebanyak 3 orang (10%), lulusan Diploma sebanyak 5 orang (17%), lulusan S1 sebanyak 15 orang (50%), lulusan s2 sebanyak 7 orang(23%). Dari data tersebut diketahui bahwa lulusan terbanyak yang bekerja di Fly Bali Heli adalah lulusan sarjana Strata 1.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada 5 variabel yaitu variabel *work life balance* (X1), pengembangan karir (X2), beban kerja (X3), *emotional exhaustion* (Z), dan kepuasan kerja (Y). Adapun indikator tiap variabel adalah indikator *work life balance* (X1) adalah *Work Interference With Personal Life* (WIPL) (X1.1), *Personal Life Interference With Work* (PLIW) (X1.2), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) (X1.3), dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) (X1.4). Variabel pengembangan karir (X2) indikatornya adalah prestasi kerja (X2.1), pengenalan oleh pihak lain (X2.2), kesetiaan pada organisasi (X2.3), pembimbing dan sponsor (X2.4), dukungan para bawahan (X2.5), kesempatan untuk bertumbuh (X2.6), berhenti atas permintaan

atau kemauan sendiri (X2.7). Variabel beban kerja (X3) indikatornya ada 3 yaitu target yang harus dicapai (X3.1), kondisi pekerjaan (X3.2), standar pekerjaan (X3.3). Variabel *emotional exhaustion* indikatornya adalah konflik peran (Z1.1), jumlah tenaga kerja (Z1.2), tekanan kerja (Z1.3). Variabel kepuasan kerja (Y) indikatornya yaitu imbalan (Y1.1), pekerjaan itu sendiri (Y1.2), peluang promosi (Y1,3), *supervise* (Y1.4), rekan kerja (Y1.5), kondisi pekerjaan (Y1.6), keamanan (Y1.7).dari data di atas peneliti memberikan 2 pertanyaan untuk setiap indikatornya.

#### 4.1.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel *Work Life Balance* (X1)

**Tabel 4.5**

**Distribusi Frekuensi Variabel *Work Life Balance* (X1)**

Indikator	Work Life Balance (X1)										MEAN	TOTAL	
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)			F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X1.1.1	1	3%	8	27%	3	10%	16	53%	2	7%	3.33	30	100%
X1.1.2	0	0%	0	0%	6	20%	21	70%	3	10%	3.90	30	100%
X1.2.1	0	0%	2	7%	4	13%	20	67%	4	13%	3.87	30	100%
X1.2.2	0	0%	0	0%	5	17%	16	53%	9	30%	4.13	30	100%
X1.3.1	0	0%	14	47%	8	27%	7	23%	1	3%	2.83	30	100%
X1.3.2	1	3%	12	40%	11	37%	6	20%	0	0%	2.73	30	100%
X1.4.1	0	0%	0	0%	4	13%	19	63%	7	23%	4.10	30	100%
X1.4.2	1	3%	1	3%	2	7%	21	70%	5	17%	3.93	30	100%

Berdasarkan tabel yang peneliti sajikan diketahui bahwa *work life balance* (X1) memiliki 4 indikator dengan 2 pertanyaan tiap indikator sehingga jumlah pernyataan pada variabel *work life balance* (X1) sebanyak 8 pernyataan dengan nilai tertinggi 4,13% pada indikator 2 pernyataan 2 (X1.2..2).

- Pada indikator pertama (X1.1) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (X1.1.2) sebanyak 3.90%
- Pada indikator kedua (X1.2) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (X1.2.2) sebanyak 4.13%
- Pada indikator ketiga (X1.3) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (X1.3.1) sebanyak 2.87%
- Pada indikator keempat (X1.4) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (X1.4.1) sebanyak 23%



#### 4.1.3.2

### Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karir (X2)

Tabel 4.6

Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karir (X2)

Indikator	Pengembangan Karir (X2)												TOTAL	
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		MEAN	F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
X2.1.1	1	3%	4	13%	14	47%	9	30%	2	7%	3.23	30	100%	
X2.1.2	0	0%	4	13%	2	7%	20	67%	4	13%	3.80	30	100%	
X2.2.1	3	10%	21	70%	6	20%	0	0%	0	0%	2.10	30	100%	
X2.2.2	0	0%	11	37%	12	40%	6	20%	1	3%	2.90	30	100%	
X2.3.1	2	7%	9	30%	11	37%	7	23%	1	3%	2.87	30	100%	
X2.3.2	11	37%	16	53%	2	7%	1	3%	0	0%	1.77	30	100%	
X2.4.1	3	10%	22	73%	4	13%	1	3%	0	0%	2.10	30	100%	
X2.4.2	3	10%	20	67%	6	20%	1	3%	0	0%	2.17	30	100%	
X2.5.1	2	7%	24	80%	3	10%	1	3%	0	0%	2.10	30	100%	
X2.5.2	4	13%	20	67%	5	17%	1	3%	0	0%	2.10	30	100%	
X2.6.1	0	0%	8	27%	11	37%	9	30%	2	7%	3.17	30	100%	
X2.6.2	0	0%	17	57%	10	33%	2	7%	1	3%	2.57	30	100%	
X2.7.1	1	3%	21	70%	7	23%	1	3%	0	0%	2.27	30	100%	
X2.7.2	0	0%	5	17%	6	20%	17	57%	2	7%	3.53	30	100%	

Berdasarkan tabel yang peneliti sajikan diketahui bahwa pengembangan karir (X2) memiliki 7 indikator dengan 2 pertanyaan tiap indicator sehingga jumlah pernyataan pada variabel pengembangan diri (X2) sebanyak 14 pernyataan dengan nilai tertinggi 3,80% pada indicator 1 pernyataan 2 (X2.1.2).

- Pada indikator pertama (X2.1) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (X2.1.2) sebanyak 3,80%
- Pada indikator kedua (X2.2) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (X2.2.2) sebanyak 3,90%
- Pada indikator ketiga (X2.3) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (X2.3.1) sebanyak 2,87%
- Pada indikator keempat (X2.4) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (X2.4.1) sebanyak 2,10%
- Pada indikator kelima (X2.5) jawaban sama sebanyak 2,10 %
- Pada indikator keenam (X2.6) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (X2.6.1) sebanyak 3,17%
- Pada indikator ketujuh (X2.7) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (X2.7.2) sebanyak 3,53%

#### 4.1.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel Beban Kerja (X3)

Tabel 4.7

#### Distribusi Frekuensi Variabel Beban Kerja (X3)

Indikator	Beban Kerja (X3)										MEAN	TOTAL	
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)			F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X3.1.1	0	0%	3	10%	9	30%	16	53%	2	7%	3.45	30	100%
X3.1.2	0	0%	2	7%	6	20%	18	60%	4	13%	3.68	30	100%
X3.2.1	1	3%	2	7%	6	20%	16	53%	5	17%	3.61	30	100%
X3.2.2	3	10%	0	0%	4	13%	16	53%	7	23%	3.68	30	100%
X3.3.1	2	7%	9	30%	9	30%	10	33%	0	0%	2.81	30	100%
X3.2.1	1	3%	12	40%	11	37%	5	17%	1	3%	2.68	30	100%

Berdasarkan tabel yang peneliti sajikan diketahui bahwa beban kerja (X3) memiliki 3 indikator dengan 2 pertanyaan tiap indikator sehingga jumlah pernyataan pada variabel beban kerja (X3) sebanyak 6 pernyataan dengan nilai tertinggi 3,68% pada indikator 1 dan 2 pernyataan 2 (X3.1.2) dan (X3.2.2)

- Pada indikator pertama (X3.1) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (X3.1.2) sebanyak 3.68%
- Pada indikator kedua (X3.2) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (X3.2.2) sebanyak 3,68%
- Pada indikator ketiga (X2.3) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (X3.3.1) sebanyak 2,81%

#### 4.1.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel *Emotional Exhaustion* (Z)

Tabel 4.8

#### Distribusi Frekuensi Variabel *Emotional Exhaustion* (Z)

Indikator	Emotional Exhaustion(Z)										MEAN	TOTAL	
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)			F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Z1.1.1	0	0%	2	7%	4	13%	14	47%	10	33%	4.07	30	100%
Z1.1.2	0	0%	1	3%	3	10%	18	60%	8	27%	4.10	30	100%
Z2.1.1	0	0%	7	23%	14	47%	6	20%	3	10%	3.17	30	100%
Z2.1.2	5	17%	2	7%	7	23%	9	30%	7	23%	3.37	30	100%
Z3.1.1	5	17%	13	43%	6	20%	4	13%	2	7%	2.50	30	100%
Z3.1.2	1	3%	14	47%	8	27%	4	13%	3	10%	2.80	30	100%

Berdasarkan tabel yang peneliti sajikan diketahui bahwa *emotional exhaustion* (Z) memiliki 3 indikator dengan 2 pertanyaan tiap indikator

sehingga jumlah pernyataan pada variabel *emotional exhaustion* (Z) sebanyak 6 pernyataan dengan nilai tertinggi 4,10% pada indikator 1 pernyataan 2 (Z1.1.2)

- Pada indikator pertama (Z1.1) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (Z.1.1.2) sebanyak 4,10%
- Pada indikator kedua (Z1.2) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (Z1.2.2) sebanyak 3,37%
- Pada indikator ketiga (Z1.3) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (Z1.3.2) sebanyak 2,80%

#### 4.1.3.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

**Tabel 4.9**

**Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Indikator	Kepuasan Kerja (Y)										MEAN	TOTAL	
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)			F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Y1.1.1	2	7%	10	33%	11	37%	7	23%	0	0%	2.77	30	100%
Y1.1.2	8	27%	15	50%	7	23%	0	0%	0	0%	1.97	30	100%
Y1.2.1	7	23%	14	47%	5	17%	3	10%	1	3%	2.23	30	100%
Y1.2.2	7	23%	15	50%	5	17%	3	10%	0	0%	2.13	30	100%
Y1.3.1	4	13%	16	53%	5	17%	3	10%	2	7%	2.43	30	100%
Y1.3.2	7	23%	16	53%	2	7%	3	10%	2	7%	2.23	30	100%
Y1.4.1	3	10%	7	23%	9	30%	7	23%	4	13%	3.07	30	100%
Y1.4.2	5	17%	12	40%	6	20%	6	20%	1	3%	2.53	30	100%
Y1.5.1	6	20%	13	43%	9	30%	1	3%	1	3%	2.27	30	100%
Y1.5.2	3	10%	2	7%	3	10%	17	57%	5	17%	3.63	30	100%
Y1.6.1	0	0%	1	3%	5	17%	20	67%	4	13%	3.90	30	100%
Y1.6.2	0	0%	1	3%	7	23%	15	50%	7	23%	3.93	30	100%
Y1.7.1	0	0%	1	3%	6	20%	15	50%	8	27%	4.00	30	100%
Y1.7.2	0	0%	0	0%	2	7%	13	43%	15	50%	4.43	30	100%

Berdasarkan table yang peneliti sajikan diketahui bahwa kepuasan kerja (Y) memiliki 7 indikator dengan 2 pertanyaan tiap indikator sehingga jumlah pernyataan pada variabel kepuasan kerja (Y) sebanyak 14 pernyataan dengan nilai tertinggi 4,43% pada indikator 7 pernyataan 2 (Y1.7.2).

- Pada indikator pertama (Y1.1) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (Y1.1.1) sebanyak 2,77%
- Pada indikator kedua (Y1.2) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (Y1.2.1) sebanyak 2,23%
- Pada indikator ketiga (Y1.3) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (Y1.3.1) sebanyak 2,43%

- d. Pada indikator keempat (Y1.4) jawaban tertinggi adalah pernyataan 1 (Y1.4.1) sebanyak 3,07%
- e. Pada indikator kelima (Y1.5) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (Y1.5.1) sebanyak 3.63 %
- f. Pada indikator keenam (Y1.6) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (Y1.6.2) sebanyak 3,93%
- g. Pada indikator ketujuh (Y1.7) jawaban tertinggi adalah pernyataan 2 (Y1.7.2) sebanyak 4.43%

#### 4.1.4 Uji Instrumen Penelitian

##### 4.1.4.1 Uji Validitas

Hubungan antara variabel laten dengan indikatornya dianggap valid apabila nilai loading berkisar antara 0,5-0,6 dengan jumlah indikator per konstruk antara 3-7. Menurut Hussein (2015) nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan > 0,7. Berikut nilai outer loading pada setiap indikator dalam penelitian.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas (Outer Loading)**

Indikator	Beban Kerja	Emotional Exhaustion	Kepuasan Kerja	Pengembangan Diri	Work Life Balance
X1.1.1					0.778
X1.1.2					0.735
X1.2.1					0.815
X1.2.2					0.742
X1.3.1					0.771
X1.3.2					0.714
X1.4.1					0.701
X1.4.2					0.767
X2.1.1				0.734	
X2.1.2				0.787	
X2.2.1				0.7	
X2.2.2				0.797	

X2.3.1				0.792	
X2.3.2				0.752	
X2.4.1				0.788	
X2.4.2				0.779	
X2.5.1				0.763	
X2.5.2				0.757	
X2.6.1				0.794	
X2.6.2				0.776	
X2.7.1				0.734	
X2.7.2				0.727	
X3.1.1	0.702				
X3.1.2	0.797				
X3.2.1	0.755				
X3.2.2	0.736				
X3.3.1	0.709				
X3.3.2	0.727				
Y1.1.1			0.757		
Y1.1.2			0.766		
Y1.2.1			0.737		
Y1.2.2			0.781		
Y1.3.1			0.784		
Y1.3.2			0.796		
Y1.4.1			0.769		
Y1.4.2			0.725		
Y1.5.1			0.736		
Y1.5.2			0.723		
Y1.6.1			0.724		
Y1.6.2			0.732		
Y1.7.1			0.706		
Y1.7.2			0.716		
Z1.1.1		0.753			
Z1.1.2		0.789			
Z2.1.1		0.738			
Z2.1.2		0.718			
Z3.1.1		0.701			
Z3.1.2		0.7			

Dari tabel di atas diketahui bahwa setiap nilai outer loading tiap variable memiliki nilai outer loading  $>0,7$ , sehingga dapat kita simpulkan bahwa variabel tersebut dinyatakan valid.



#### 4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan menunjukkan hasil yang konsisten. Apabila nilai cronbach alpha  $\geq 0,60$  maka instrumen dikatakan reliabel.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	alpha	reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)
Beban Kerja	0.662	0.643	0.715	0.594
Emotional Exhaustion	0.703	0.794	0.725	0.571
Kepuasan Kerja	0.668	0.868	0.791	0.555
Pengembangan karir	0.635	0.663	0.716	0.502
Work Life Balance	0.772	0.728	0.781	0.592

Berdasarkan data tabel di atas diketahui cronbach's alpha tiap variabel menunjukkan angka  $>0,6$ . Dan nilai AVE menunjukkan angka  $>0,5$ . Dapat kita simpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada tiap variabel dinyatakan reliabel atau konsisten atau dapat di gunakan sebagai instrument penelitian

#### 4.1.5 Uji Partial Least Square (PLS)

##### 4.1.5.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Penelitian ini menggunakan 5 variable laten, yaitu *Work Life Balance* (X1), *Pengembangan Diri* (X2), *Beban Kerja* (X3), *Emotional Exhaustion* (Z), dan *Kepuasan Kerja* (Y) dengan indikator variabel bersifat reflektif. Model reflektif dilakukan dengan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Berikut hasil pengukuran uji-uji tersebut:

a. ***Convergent Validity***

Validitas konvergen adalah korelasi antara nilai indikator reflektif dengan nilai variabel laten. Hubungan antara variabel laten dengan indikatornya dianggap valid apabila nilai loading berkisar antara 0,5-0,6 dengan jumlah indikator per konstruk antara 3-7.

1. Variabel *Work Life Balance* (X1)

Tabel 4.12

Nilai *Convergent Validity Work Life Balance* (X1)

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	Loading Faktor	
Work Life With Personal (WIPL)	X1.1.1	0.778	Valid
	X1.1.2	0.735	Valid
Inetrference With Work (PLIW)	X1.2.1	0.815	Valid
	X1.2.2	0.742	Valid
Enhancement of Work (PLEW)	X1.3.1	0.771	Valid
	X1.3.2	0.714	Valid
Enhancement of Personal (WEPL)	X1.4.1	0.701	Valid
	X1.4.2	0.767	Valid

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel *work life balance* (X1) dengan 4 indikator. Keempat indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya keempat faktor tersebut signifikan membentuk variabel *work life balance*. Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai loading faktornya yang paling tinggi pada item (X1.2.1) sebesar 0,815. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi *work life balance* karyawan adalah *Personal Life Interference With Work* (PLIW).

## 2. Variabel Pengembangan Karir (X2)

Tabel 4.13

### Nilai *Convergent Validity* Pengembangan Karir (X2)

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	Loading Faktor	
Prestasi kerja	X2.1.1	0.734	Valid
	X2.1.2	0.787	Valid
pengenalan oleh pihak lain	X2.2.1	0.7	Valid
	X2.2.2	0.797	Valid
kesetiaan pada organisasi	X2.3.1	0.792	Valid
	X2.3.2	0.752	Valid
pembimbing dan sponsor	X2.4.1	0.788	Valid
	X2.4.2	0.779	Valid
dukungan para bawahan	X2.5.1	0.763	Valid
	X2.5.2	0.757	Valid
kesempatan untuk bertumbuh	X2.6.1	0.794	Valid
	X2.6.2	0.776	Valid
berhenti atas permintaan atau kemauan sendiri	X2.7.1	0.734	Valid
	X2.7.2	0.727	Valid

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel pengembangan karir (X2) dengan 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya ketujuh faktor tersebut signifikan membentuk variabel pengembangan karir. Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (X2.2.2) sebesar 0,797. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi pengembangan karir karyawan adalah pengenalan oleh pihak lain.

### 3. Variabel Beban Kerja (X3)

**Tabel 4.14**

**Nilai *Convergent Validity* Beban Kerja (X3)**

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	Loading Faktor	
Target yang harus dicapai	X3.1.1	0.702	Valid
	X3.1.2	0.797	Valid
Kondisi pekerjaan	X3.2.1	0.755	Valid
	X3.2.2	0.736	Valid
Standar pekerjaan	X3.3.1	0.709	Valid
	X3.3.2	0.727	Valid

Sumber:Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel beban kerja (X3) dengan 3 indikator. Ketiga indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya ketiga faktor tersebut signifikan membentuk variabel beban kerja. Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (X3.1.2) sebesar 0,797. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi beban kerja karyawan adalah target yang harus dicapai.

### 4. Variabel *Emotional Exhaustion* (Z)

**Tabel 4.15**

**Nilai *Convergent Validity Emotional Exhaustion* (Z)**

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	Loading Faktor	
Konflik peran	Z1.1.1	0.753	Valid
	Z1.1.2	0.789	Valid
Jumlah tenaga kerja	Z2.1.1	0.738	Valid
	Z2.1.2	0.718	Valid
Tekanan Kerja	Z3.1.1	0.701	Valid
	Z3.1.2	0.7	Valid

Sumber:Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel (Z) dengan 3 indikator. Ketiga indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya ketiga faktor tersebut signifikan membentuk variabel *emotional exhaustion* (Z). Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (Z1.1.2) sebesar 0,789. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi *emotional exhaustion* adalah konflik peran.

## 5. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

**Tabel 4.16**  
**Nilai *Convergent Validity* Kepuasan Kerja (Y)**

Indikator	Hasil Uji		Keterangan
	Item	Loading Faktor	
Imbalan	Y1.1.1	0.757	Valid
	Y1.1.2	0.766	Valid
Pekerjaan Itu sendiri	Y1.2.1	0.737	Valid
	Y1.2.2	0.781	Valid
Peluang Promosi	Y1.3.1	0.784	Valid
	Y1.3.2	0.796	Valid
Supervisi	Y1.4.1	0.769	Valid
	Y1.4.2	0.725	Valid
Rekan Kerja	Y1.5.1	0.736	Valid
	Y1.5.2	0.723	Valid
Kondisi Pekerjaan	Y1.6.1	0.724	Valid
	Y1.6.2	0.732	Valid
Keamanan	Y1.7.1	0.706	Valid
	Y1.7.2	0.716	Valid

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja (Y) dengan 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya ketiga faktor tersebut signifikan membentuk variabel kepuasan kerja (Y). Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading*

*factornya* yang paling tinggi pada item (Y1.3.2) sebesar 0,796. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja (Y) adalah peluang promosi.

**b. *Discriminant Validity***

Validitas diskriminan merupakan ukuran reflektif berdasarkan nilai *cross loading* dengan variabel laten. Pengukuran ini dianggap valid apabila nilai *cross loading* masing-masing indikator pada masing-masing variabel laten lebih tinggi dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Teknik lain untuk menganalisis validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai AVE, jika nilai AVE > 0,5 maka variabel laten tersebut dianggap valid.

**Tabel 4.17**  
***Discriminant Validity***

	Beban Kerja	Emotional Exhaustion	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Work Life Balance
X1.1.1	0	-0.168	0.275	-0.416	<b>0.778</b>
X1.1.2	0.38	0.314	0.339	-0.396	<b>0.735</b>
X1.2.1	0.088	0.011	0.468	-0.587	<b>0.815</b>
X1.2.2	0.447	0.309	-0.02	-0.147	<b>0.742</b>
X1.3.1	0.097	-0.059	0.149	-0.262	<b>0.771</b>
X1.3.2	-0.157	-0.043	-0.315	0.409	<b>0.714</b>
X1.4.1	0.324	0.108	-0.086	0.039	<b>0.701</b>
X1.4.2	0.039	-0.046	0.271	-0.282	<b>0.767</b>
X2.1.1	-0.008	0.06	-0.146	<b>0.734</b>	-0.175
X2.1.2	-0.027	-0.236	0.225	<b>0.787</b>	0.641
X2.2.1	-0.057	0.167	-0.208	<b>0.7</b>	-0.085
X2.2.2	0.013	0.124	-0.235	<b>0.797</b>	-0.226
X2.3.1	-0.127	-0.177	0.158	<b>0.792</b>	-0.108
X2.3.2	-0.158	-0.215	-0.249	<b>0.752</b>	-0.284
X2.4.1	-0.095	-0.195	-0.009	<b>0.788</b>	-0.113
X2.4.2	-0.088	-0.127	0.077	<b>0.779</b>	0.052
X2.5.1	0.058	0.092	0.011	<b>0.763</b>	-0.052

X2.5.2	-0.077	0.02	-0.055	<b>0.757</b>	0.004
X2.6.1	0.146	0.017	0.171	<b>0.794</b>	-0.034
X2.6.2	0.17	0.158	0.034	<b>0.776</b>	-0.303
X2.7.1	0.27	0.106	-0.109	<b>0.734</b>	-0.117
X2.7.2	0.114	-0.049	0.38	<b>0.727</b>	0.539
X3.1.1	<b>0.702</b>	0.35	0.111	-0.499	0.721
X3.1.2	<b>0.797</b>	-0.347	0.166	-0.08	0.075
X3.2.1	<b>0.755</b>	0.495	-0.27	0.021	0.102
X3.2.2	<b>0.736</b>	0.461	-0.21	0.28	-0.107
X3.3.1	<b>0.709</b>	-0.07	0.124	0.131	-0.124
X3.3.2	<b>0.727</b>	0.421	0.082	-0.014	0.133
Y1.1.1	-0.012	0.021	<b>0.757</b>	-0.402	0.351
Y1.1.2	-0.164	-0.404	<b>0.766</b>	-0.462	0.223
Y1.2.1	-0.206	-0.201	<b>0.737</b>	-0.425	0.39
Y1.2.2	-0.236	-0.163	<b>0.781</b>	-0.335	0.311
Y1.3.1	-0.005	0.097	<b>0.784</b>	-0.362	0.465
Y1.3.2	0.089	0.171	<b>0.796</b>	-0.377	0.376
Y1.4.1	0.09	0.398	<b>0.769</b>	-0.12	0.262
Y1.4.2	0.239	0.18	<b>0.725</b>	-0.226	0.509
Y1.5.1	0.124	0.211	<b>0.736</b>	-0.475	0.487
Y1.5.2	0.463	0.314	<b>0.723</b>	0.302	-0.226
Y1.6.1	0.233	0.132	<b>0.724</b>	0.207	-0.248
Y1.6.2	0.287	0.272	<b>0.732</b>	0.291	-0.183
Y1.7.1	0.32	0.313	<b>0.706</b>	0.209	-0.125
Y1.7.2	0.167	0.423	<b>0.716</b>	0.303	-0.072
Z1.1.1	0.465	<b>0.753</b>	0.09	0.174	0.202
Z1.1.2	0.448	<b>0.789</b>	-0.418	0.43	-0.126
Z2.1.1	0.318	<b>0.738</b>	-0.084	0.001	-0.021
Z2.1.2	0.274	<b>0.718</b>	0.034	0.2	-0.068
Z3.1.1	0.005	<b>0.701</b>	-0.167	-0.034	-0.112
Z3.1.2	0.49	<b>0.7</b>	-0.009	-0.089	0.144

Sumber: Output SmartPLS, diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *cross loading* pada setiap indikator memiliki nilai  $>0,5$ . Yang berarti bahwa hasil instrument penelitian ini valid secara diskriminan. Cara lain dalam menghitung *discriminant validity* suatu variable adalah dengan membandingkan nilai *square roort of*

*average variance extracted* (AVE) di setiap konstruk. Apabila nilai AVE konstruk >0,5 dari nilai konstruk lainnya, maka dinyatakan variable tersebut mempunyai *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4.18**

**Nilai Akar Average Varian Extracted (AVE)**

Variable Penelitian	AVE	AVE
Beban Kerja (X3)	0.594	0.771
Emotional Exhaustion (Z)	0.571	0.756
Kepuasan Kerja (Y)	0.555	0.745
Pengembangan karir (X2)	0.502	0.709
Work Life Balance (X1)	0.592	0.769

Sumber: Output SmartPLS, diolah oleh peneliti (2023)

Dari tabel di atas, dapat kita simpulkan bahwa semua indikator memiliki nilai AVE >0,5. Berarti nilai AVE *Work life Balance* (X1) 0,592 sedangkan akar AVE nya 0,769, Nilai AVE Pengembangan diri (X2) 0,502 sedangkn nilai akar AVE 0,709, Nilai AVE beban kerja (X3) 0,594 sedangkan nilai akar AVE 0,771, Nilai AVE *Emotional Exhaustion* 0,571 sedangkan nilai akar AVE 0,756., dan nilai AVE kepuasan kerja (Y) 0,555 sedangkan nilai akar AVE 0,745.

**c. Composite Reliability**

Masing-masing indikator variabel laten memiliki reliabilitas komposit yang baik apabila nilainya lebih besar dari 0,7 (*composit reliability*  $\geq 0,7$ ) dan sebaliknya apabila  $\leq 0,7$  maka dianggap tidak reliabel (tidak diterima).



**Tabel 4.19**  
**Nilai Composite Reliability**

Variable Penelitian	Composite Reliability	Hasil
Beban Kerja (X3)	0.715	Reliabel
Emotional Exhaustion (Z)	0.725	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.791	Reliabel
Pengembangan karir (X2)	0.716	Reliabel
Work Life Balance (X1)	0.781	Reliabel

Sumber : Output SmartPLS, diolah oleh peneliti (2023)

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai *composite reliability* dari semua variabel laten memiliki nilai  $> 0,7$  yang artinya seluruh variabel telah memenuhi aspek dan indikator-indikator konsisten atau reliabel dalam mempresentasikan variable laten.

#### 4.1.5.2 Model Structural (Inner Model)

##### a. *R-Square* ( $R^2$ )

Model suatu penelitian dikategorikan kuat apabila nilai *R-Square*  $> 0,67$ . Model suatu penelitian dikategorikan moderat apabila nilai *R-Square* berada pada kisaran 0,33 dan 0,67 moderat. Model suatu penelitian dikategorikan lemah apabila nilai *R-Square*  $< 0,33$ .

**Tabel 4.20**  
**Nilai R-square**

	R-square	R-Square Adjusted
Emotional Exhaustion	0.617	0.599
Kepuasan Kerja	0.425	0.398

Sumber: Output SmartPLS, diolah oleh peneliti (2023)

Dari tabel di atas kita ketahui bahwa *R-square emotional exhaustion* adalah 0,617 dan *R-square* dari kepuasan kerja adalah 0,425. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai tersebut dalam kisaran 0,33 – 0,67 maka dinyatakan kuat.

b. ***Goodness Of Fit Model (Q<sup>2</sup> Predictive Relevance (Q-Square)***

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) model ini adalah model yang digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai-nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan untuk memperkirakan parameternya. Apabila *Q-Square* > 0, dapat dikatakan model layak untuk diestimasi. Apabila *Q-Square* < 0, dapat dikatakan bahwa kurang atau tidak layak untuk diestimasi.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_i^2) (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,6172) (1 - 0,4252)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,380689) (1 - 0,180625)$$

$$Q^2 = 1 - (0,619311) (0,819375)$$

$$Q^2 = 1 - 0,44863$$

$$Q^2 = 0,5$$

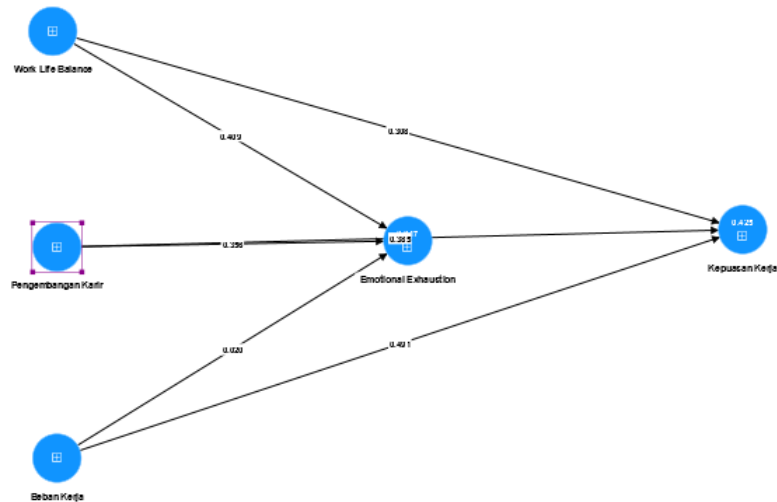
$$Q^2 = 50\%$$

Berdasarkan pengujian  $Q^2$  tersebut diketahui bahwa nilai *predictive relevance* sebesar 0,5 atau 50%. Maka kontribusi data yang mampu dijelaskan oleh model ini adalah 50%, untuk 50% lagi dijelaskan oleh data variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

c. **Hasil Pengujian Hipotesis**

Pendekatan pengujian hipotesis yang dapat diketahui dari nilai t-statistik (uji-t) dan nilai probabilitas. Pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, dilihat dari nilai alpha sebesar 5% atau nilai statistik yang digunakan adalah 1,96. Apabila t-statistik > 1,96 maka hipotesis diterima, tetapi apabila t-statistik < 1,96 maka hipotesis ditolak. Pengujian hipotesis berdasarkan probabilitas dapat dilihat dari nilai *p*, apabila *p* > 0,05 maka hipotesis diterima, tetapi apabila *p* < 0,05 maka hipotesis ditolak.

**Gambar 4.1**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**



Sumber : Output SmartPLS, diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan gambar di atas, dapat kita simpulkan bahwa :

- a. Variabel beban kerja (X3) memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap *emotional exhaustion* (Z) sebesar 2,323
- b. Variable beban kerja (X3) memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap kepuasan (Y) sebesar 1,989
- c. Variable pengembangan karir (X2) memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap *emotional exhaustion* (Z) sebesar 1,994
- d. Variable pengembangan karir (X2) memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 1,969
- e. Variable *work life balance* (X1) memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap *emotional exhaustion* (Z) sebesar 1,975
- f. Variable *work life balance* (X1) memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 1,990

**Tabel 4.21**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

	Original sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistic (O/STDEV)	P Vluess
Beban Kerja -> Emotional Exhaustion	1.968	0.516	0.288	2.323	0.02
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	0.277	-0.032	0.402	1.989	0.091
Pengembangan Karir -> Emotional Exhaustion	0.427	-0.026	0.462	1.994	0.035
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	-0.322	-0.14	0.37	1.969	0.038
Work Life Balance -> Emotional Exhaustion	0.201	0.001	0.244	1.975	0.04
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	0.362	0.32	0.355	1.99	0.03

Sumber : Ouput diolah oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel beban kerja berpengaruh langsung terhadap *emotional exhaustion* dengan nilai  $2.323 > 1,96$  dengan *P value*  $0,02 < 0,05$ . Variabel beban kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1.989 > 1,96$  dengan *P value*  $0,041 < 0,05$ . Variabel pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap *emotional exhaustion* dengan nilai  $1,994 > 1,96$  dengan *P value*  $0,035 < 0,05$ . Variabel pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1,969 > 1,96$  dengan *P value*  $0,038 < 0,05$ . Variabel *work life balance* berpengaruh langsung terhadap *emotional exhaustion* dengan nilai  $1,975 > 1,96$  dengan *P value*  $0,04 < 0,05$ . Variabel *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1,990 > 1,96$  dengan *P value*  $0,03 < 0,05$ .

**H1: Diduga terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Fly Bali Heli**

Hasil pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,362 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara *work life balance* dengan kepuasan kerja.

variabel *work life balance* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1,990 > 1,96$  dengan *P value*  $0,03 < 0,05$ . **H1 diterima**

**H2: Diduga terdapat pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Fly Bali Heli**

Hasil pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur sebesar  $-0,322$  dengan arah negatif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan berbalik antara pengembangan diri dengan kepuasan kerja. Variabel pengembangan karir berpengaruh negatif secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1,969 > 1,96$  dengan *P value*  $0,038 < 0,05$ . **H2 diterima**

**H3: Diduga terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Fly Bali Heli**

Hasil pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur sebesar  $0,277$  dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara beban kerja dengan kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1,989 > 1,96$  dengan *P value*  $0,091 < 0,05$ . **H3 diterima**

**H4: Diduga terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) pada karyawan Fly Bali Heli**

Hasil terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) diperoleh koefisien jalur sebesar  $0,201$  dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa

adanya hubungan searah antara *work life balance* dengan *emotional exhaustion*. terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) dengan nilai  $1,975 > 1,96$  dengan *P value*  $0,04 < 0,05$ . **H4 diterima**

**H5: Diduga terdapat pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) pada karyawan Fly Bali Heli**

Hasil pengaruh pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,427 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara pengembangan karir dengan *emotional exhaustion*. Variabel pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) dengan nilai  $1,994 > 1,96$  dengan *P value*  $0,035 < 0,05$ .

**H5 diterima**

**H6: Diduga terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) pada karyawan Fly Bali Heli**

Hasil terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion*(Z) diperoleh koefisien jalur sebesar 1,968 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara beban kerja dengan *Emotional exhaustion*. Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa variable terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional*

*exhaustion*(Z) dengan nilai 2.323 > 1,96 dengan P value 0,02<0,05. **H6 diterima**

## **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.2.1 *Work Life Balance* (X1) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

Berdasarkan uji inner model, dapat diketahui bahwa hasil pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,362 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara *work life balance* dengan kepuasan kerja. variabel *work life balance* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai 1,99 > 1,96 dengan *P value* 0,03<0,05.

Variabel *work life balance* (X1) dengan 4 indikator. Keempat indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya keempat factor tersebut signifikan membentuk variabel *work life balance*. Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paing tinggi pada item (X1.2.1) sebesar 0,815. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi *work life balance* karyawan adalah *Personal Life Interference With Work* (PLIW).

Variable kepuasan kerja (Y) dengan 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya ketiga factor tersebut signifikan membentuk variabel kepuasan kerja(Y). Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (Y1.3.2) sebesar 0,796. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja (Y) adalah peluang promosi.

Dari hasil jawaban responden karyawan Fly Bali Heli mengenai *work life balance* terhadap kepuasan kerja berjalan

searah. Berdasarkan hasil uji penelitian ini disimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Latupapua *et al* (2021) menyatakan bahwa semakin baiknya *work life balance* yang dirasakan karyawan maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Pekerjaan yang dilakukan selayaknya harus sesuai dengan waktu yang sudah dialokasikan sehingga karyawan masih memiliki waktu dan kesempatan untuk kepentingan pribadi dan keluarga.

Sihalolo dan Indawati (2021) juga menyatakan bahwa *work life balance* mampu menjadi faktor kontekstual dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, contohnya jelasnya peran setiap karyawan, memiliki aturan jam kerja yang baik dan mampu membagi waktu dengan prioritas yang akibatnya dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Megaster *et al* (2021), Cahyadi dan Prastyani (2020) dan Wuarlima *et al* (2019) dimana menyatakan *work life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.2 Pengembangan Karir (X2) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

Hasil pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur sebesar -0,322 dengan arah negatif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan berbalik antara pengembangan diri dengan kepuasan kerja. Variabel pengembangan karir berpengaruh negatif secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1,969 > 1,96$  dengan *P value*  $0,038 < 0,05$ .

Variable pengembangan diri (X2) dengan 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor*  $> 0,5$  yang artinya ketujuh factor tersebut signifikan membentuk variable pengembangan diri. Indikator depersonalisasi merupakan indikator



yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (X2.2.2) sebesar 0,797. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi pengembangan karir karyawan adalah pengenalan oleh pihak lain.

Variabel Kepuasan Kerja (Y) dengan 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor* >0,5 yang artinya ketiga factor tersebut signifikan membentuk variabel kepuasan kerja (Y). Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (Y1.3.2) sebesar 0,796. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja (Y) adalah peluang promosi.

Berdasarkan jawaban dari responden mengenai pengaruh variabel pengembangan diri terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif. Penelitian ini bertolak dengan penelitian Munir *et al* (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karena adanya kesadaran dan kebutuhan setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri sebagai bentuk aktualisasi diri dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dihadapi. Pengaruh pengembangan karir akan dimaksimalkan terhadap kemunculan rasa puas dengan pekerjaan dengan adanya sinergi antara individu, atasan dan organisasi dalam mewujudkannya. Organisasi yang gagal menerapkan pengembangan karir yang tepat bagi karyawannya akan gagal menciptakan kepuasan kerja. hal ini merupakan akibat dari ketidaksesuaian antara perencanaan karir yang dimiliki karyawan dengan program pengembangan karir yang dilaksanakan oleh organisasi.

#### **4.2.3 Beban Kerja (X3) Berpengaruh Langsung Terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

Hasil pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur sebesar 0,277 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara beban kerja dengan kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $1.989 > 1,96$  dengan P value  $0,091 < 0,05$ .

Variabel beban kerja (X3) dengan 3 indikator. Ketiga indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor*  $> 0,5$  yang artinya ketiga factor tersebut signifikan membentuk variable beban kerja. Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (X3.1.2)) sebesar 0,797. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi beban kerja karyawan adalah target yang harus dicapai.

Variable kepuasan kerja (Y) dengan 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut menunjukkan nilai *loading factor*  $> 0,5$  yang artinya ketiga factor tersebut signifikan membentuk variabel kepuasan kerja (Y). Indikator depersonalisasi merupakan indikator yang dominan dengan nilai *loading factornya* yang paling tinggi pada item (Y1.3.2) sebesar 0,796. Hal tersebut dapat kita simpulkan bahwa nilai dominan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja (Y) adalah peluang promosi.

Berdasarkan jawaban responden mengenai beban kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif bertolak belakang dengan penelitian dari Yaningsih dan Triwahyuni (2022) menyatakan beban kerja adalah serangkaian perintah atau kewajiban yang diberikan kepada karyawan dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan agar dapat terselesaikan dengan memakai keahlian serta potensi yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan beban kerja yang berlebih dapat menyebabkan menurunnya produktivitas sehingga kepuasan dalam bekerja akan rendah. Oleh

sebab itu, dengan adanya beban kerja yang rendah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan kepuasan kerja akan terus meningkat.

Menurut Lumunon *et al* (2019) pemberian beban kerja yang baik kepada karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dalam waktu yang telah ditentukan. Semakin banyak aspek dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugasnya yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

#### **4.2.4 *Work Life Balance* (X1) Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion* (Z)**

Hasil terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,201 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara *work life balance* dengan *emotional exhaustion*. variabel terdapat pengaruh pada variabel *work life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) dengan nilai  $1,975 > 1,96$  dengan *P value*  $0,04 < 0,05$ .

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* dapat memediasi antara hubungan *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Menurut Deborah A. Boyle (2018) ketika ditanya apakah jadwal kerja mereka menyediakan waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi atau keluarga, persentase respons yang lebih besar melaporkan keseimbangan kerja-kehidupan (*work life balance*) yang memadai (sangat setuju dengan pernyataan).

Kecuali dokter, mereka menjawab bahwa jadwal kerja mereka tidak memberikan mereka cukup waktu untuk kehidupan pribadi atau keluarga.

Menurut Ellen M. Denzen (2018) kelelahan emosional juga ditemukan secara signifikan terkait dengan kepuasan karir. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional memiliki tingkatan yang relatif lebih rendah terhadap kepuasan kerja. Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Neumann *et al* (2018) dan Kelly *et al* (2020) dimana menyatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan melalui *emotional exhaustion*.

#### **4.2.5 Pengembangan Karir (X2) Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion* (Z)**

Hasil pengaruh pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,427 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara pengembangan karir dengan *emotional exhaustion*. Variabel pengaruh pada variabel pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) dengan nilai  $1,994 > 1,96$  dengan P value  $0,035 < 0,05$ .

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dimana hal ini bertolak dengan penelitian Menurut Kamela *et al* (2018) pengembangan karir merupakan suatu cara yang evaluatif, dimana seseorang akan berjuang untuk melaksanakan konsep dirinya dengan memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya atau yang hampir mirip dengan ekspresi dirinya agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal, serta dengan pengembangan karir tersebut seseorang akan dengan

mudah mengelola atau merespon kelelahan emosinya (*emotional exhaustion*).

Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Ans dan Nele (2018) dimana menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja melalui *emotional exhaustion*.

#### **4.2.6 Beban Kerja (X3) Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Dimediasi Oleh *Emotional Exhaustion* (Z)**

Hasil terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) diperoleh koefisien jalur sebesar 1,968 dengan arah positif. Hal tersebut bermakna bahwa adanya hubungan searah antara beban kerja dengan *emotional exhaustion*. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel terdapat pengaruh pada variabel beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) dimediasi oleh *emotional exhaustion* (Z) dengan nilai  $2.323 > 1,96$  dengan *P value*  $0,02 < 0,05$ .

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* dapat memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja dimana penelitian ini didukung oleh penelitian Menurut Liu *et al* (2017) penggunaan waktu tambahan dan tenaga dapat mengakibatkan perasaan kelelahan emosional ketika karyawan kehabisan persediaan waktu dan tenaga. Beban kerja yang berlebih seperti jam kerja, jumlah individu yang harus dilayani, tanggung jawab yang harus dikerjakan, pekerjaan rutin dan yang bukan rutin, dan pekerjaan administrasi beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja bagi para karyawan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang merasa memiliki beban kerja yang berlebih maka akan mengalami kelelahan emosional, karena individu tersebut harus menambah

waktu dan tenaga untuk menyelesaikan tuntutan yang berlebihan. Menurut Cristian Balducci (2020) ketika individu kehabisan waktu dan tenaga sebagai akibat dari adanya tuntutan tersebut, individu akan mengalami kelelahan emosional.

Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Shantz *et al* (2016) yang menyatakan bahwa kelebihan beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kelelahan emosional, seseorang yang merasa kelebihan beban kerja akan berusaha yang terbaik untuk mengelola tuntutan dengan cara memberikan waktu tambahan dan tenaga yang juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *work life balance*, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan Fly Bali Heli.
2. Pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut bermakna bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi pengembangan karir pada karyawan Fly Bali Heli.
3. Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan Fly Bali Heli.
4. *Work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dimediasi oleh *emotional exhaustion*.
5. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dimediasi oleh *emotional exhaustion*.
6. Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion*. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dimediasi oleh *emotional exhaustion*.

## 5.2 Saran

### 1. Bagi perusahaan Fly Bali Heli

Saran yang dapat diberikan bagi perusahaan Fly Bali Heli adalah dengan terus melakukan sistem *work life balance*, meningkatkan pengembangan karir dan memberikan porsi beban kerja yang sesuai terhadap para karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dan sekaligus mengurangi *emotional exhaustion* pada karyawan Fly Bali Heli.

### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen yaitu *work life balance*, pengembangan karir dan beban kerja, kepuasan kerja sebagai variabel dependen dan *emotional exhaustion* sebagai variabel intervening. Untuk peneliti selanjutnya dapat menambah variabel untuk mengukur kepuasan kerja. Diharapkan juga untuk lebih mengembangkan model penelitian sehingga akan menghasilkan penelitian yang lebih variative dan bisa melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada pada penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anum, Kania Puji., & Irfani, Aminuddin. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Prosding Manajemen*. 7 (2). 397-400.
- Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan., & Utama, I Wayan Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmi.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Artadi, F. F. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Merapi Agung Lestari. *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Astuti, Rizka Dwi., Herawati, Jajuk., & Sepydarini, Epsilandri. (2022) "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Kasus Pada PT Wika-Wg Kso Proyek Pembangunan Gedung Sglc & Eric. *Jurnal Reslaj: Religion Education Laa Roiba Journal*. 4 (4). 1119-1136.
- Cahyadi dan Prastyani. (2010). Mengukur *Work Life Balance*, Stres Kerja dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Pada Wanita Pekerja. *Jurnal Ekonomi*. 11 (2). 172-178.
- Fayyazi, Marjan., & Aslani, Farshad. The Impact of Work-Life Balance on Employees Job Satisfaction and Turnover Intention; The Moderating Role of Continuance Commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 33-41.

- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14 (4). 441-456.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When Family Supportive Supervision Matters: Relation Between, Multiple Sources of Support and Work-Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*. 266-275.
- Handoko, T. Hani. (2002) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*: Jakarta.
- Hermingsih, Anik., & Purwanti, Desti. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*. 9 (3). 2085-9996.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske dan Michael T Matteso. (2009). *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh*. Erlangga: Jakarta.
- James, Albertus., & Purba, Sylvia Diana. (2017). Efek Moderasi Dukungan Organisasi dan Mediasi *Work Life Balance* Pada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan Wanita di PT. Bank Central Asia, Tbk.). *Jurnal Manajemen*. 14 (1). 53-57.
- Kurniawan, K. A. (2014). Pengaruh Tingkat Work-Life Balance Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pada Perawat Rumah Sakit. *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

- Laela, Chofinah Rohmatul. (2015). *Pengaruh Relation-Oriented Leadership Behaviour Terhadap Work Life Balance*. Universitas Negeri Semarang.
- Latupapua, Conchita V., Risambessy, Agusthina., & Tahanora, Chintia. (2021). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Yang Sudah Menikah. *Jurnal Manis*. 5, 9-22.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work-Life Balance: Challenges and Solutions*. Society for Human Resource Management Research Quarterly, Alexandria. VA.
- Lumunon , Renaldo R., Sendow, Greis M., & Uhing, Yantje. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) AQUA Airmadidi. *Jurnal EMBA*. 7 (4). 4671-4680.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Terjemahan: Vivin Andhika. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mariati. (2013). Pengaruh Work-Life Balance & Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Manuaba, A. (2000). *Ergonomi, Kesehatan dan Keselamatan Kerja*. Jakarta: PT. Guna Widya Surabaya.
- Megaster, Tekni., Arumningtyas, Fida., & Trisavinaningdiah, Amelia. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 3 (1). 62-75.

- Munandar, S. Ashar. (2011). *Psikologi Industri dan organisasi*. Jakarta: (UI Press) Penerbit Universitas Indonesia.
- Munir, Misbachul *et al.* (2022). Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan Yang Ditinjau Dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA)*. 5 (1). 2641-3259.
- Molloy, A. (2010). *Get a Life*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prawitasari, J. E. (2011). *Psikologi Klinis: Pengantar Terapan Mikro & Makro*. Jakarta: Erlangga.
- Purwati, Dwi Putri. (2016). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Terhadap Beban Kerja (Work Load) Divisi Penjualan di PT. Ulam Tiba Halim (MARIMAS) Cabang Sidoarjo: Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Putra, A. S. (2012). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid 1. Jakarta: PT. Prehalindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2011). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba empat.

- Saefullah, Ujang Aep. (2022). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*. 6 (2). 223-235.
- Satrianegara, M. Faiz. (2013). *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Alauddin University Pers.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., dan Osborn, R. N. (2005). *Organization Behavior: 9th Edition*. Amerika Serikat: John Wiley & Sons, Inc.
- Sihalolo, Cici Novita., & Indawati, Nurul. (2021). Peran Mediasi *Emotional Exhaustion* Pada Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*. 9 (1). 228-240.
- Sinalemba, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sompie, Andre., Taroreh, Rita N., & Lumintang, Genita G. (2019). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado. *Jurnal EMBA*. 7 (1). 851-860.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CAPS.
- Sunyoto. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.

- Supriyanto, A. Sani., & Machfudz, Masyhuri. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. Sani., & Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia, Teori, Kuesioner dan Analisis Data*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. Sani., & Ekowati, Vivin Maharani. (2019). *Riset Manajemen SDM. Intelegensi Media*.
- Suryani, N. Lilis. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Qeon Interactive – Jakarta Pusat. *Jurnal JENIUS*. 3 (2). 1-13.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama Cetak Ke Sepuluh*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Tarwaka. (2011). *Beban Kerja (Workload)*. Surakarta: Harapan Press.
- Winaya. (1989). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Penerbit Balai Aksara.
- Wuarlima, Fredrik., Kojo, Christoffel., & Sendow, Greis M. (2019). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Gran Puri Hotel Manado. *Jurnal EMBA*. 7 (4). 5368-5377.
- Yaningsih, Tika Andri., & Triwahyuni, Endang. (2022). Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Akmenika*. 19 (1). 604-613.

Zainal. (2016). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3 (2).

## LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner

### LEMBAR KUESIONER

#### **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, PENGEMBANGAN KARIR, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMEDIASI OLEH *EMOTIONAL EXHAUSTION* (Studi pada Perusahaan Fly Bali Heli)**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Responden yang terhormat, perkenalkan Saya Miftachul Rizky Amalia, mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sedang mengadakan penelitian mengenai pengaruh *work life balance*, pengembangan karir, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh *emotional exhaustion* (studi pada perusahaan Fly Bali Heli) Dimohon kesediaan dan keikhlasan saudara/i untuk mengisi kuisisioner penelitian di bawah. Segala bentuk isian atau jawaban responden dijamin kerahasiaannya.

Adapun kriteria dari responden sebagai berikut :

1. Responden merupakan karyawan dari Fly Bali Heli
2. Responden merupakan karyawan yang bekerja lebih dari 5 bulan di Fly Bali Heli

#### **A. IDENTITAS RESPONDEN**

NAMA :

JENIS KELAMIN :  Laki-laki  perempuan

USIA :  < 25 Tahun

26 – 30 Tahun

31 - 40 Tahun

41 – 50 Tahun

LAMA BEKERJA  < 1 Tahun

1 - 2 Tahun



> 2 Tahun

PENDIDIKAN AKHIR :  SMA/SMK

DIPLOMA

S1

S2

#### B. SYARAT RESPONDEN

1. Saya merupakan karyawan dari Fly Bali Heli.

Ya  Tidak

2. Saya merupakan karyawan Fli Bali Heli lebih dari 5 bulan.

Ya  Tidak

#### C. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberikan tanda  pada jawaban anda.
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Pengukuran skala likert dengan ukuran sebagai berikut :

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**Work Life Balance (X1)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	<p>1. Saya dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.</p> <p>2. Saya tidak dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.</p>					
2	<p>1. Saya dengan mudah membedakan antara masalah pekerjaan dengan masalah pribadi.tidak dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.</p> <p>2. Saya kesusahan untuk membedakan antara masalah pekerjaan dengan masalah pribadi.tidak dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.</p>					
3	<p>1. Jika mood saya sedang baik maka produktivitas saya di pekerjaan akan baik juga.</p> <p>2. Jika mood saya sedang tidak baik maka produktivitas saya di pekerjaan tetap baik juga atau tidak terpengaruh.</p>					

<b>4</b>	<p>1. Skill yang saya dapat di tempat kerja dapat saya gunakan juga di kehidupan pribadi saya.</p> <p>2. Saya tidak dapat menggunakan skill yang saya dapat di tempat kerja untuk kehidupan pribadi saya.</p>					
----------	---	--	--	--	--	--

**Pengembangan Diri (X2)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>1</b>	<p>1. Pengembangan karir yang saya dapat di tempat kerja sesuai dengan prestasi kerja yang diberikan.</p> <p>2. Perhatian atasan terhadap para karyawan belum sesuai dengan prestasi kerja yang dimiliki.</p>					
<b>2</b>	<p>1. Kemampuan dan prestasi kerja karyawan dinilai oleh pihak yang berwenang.</p> <p>2. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dapat mendukung pengembangan karir.</p>					
<b>3</b>	<p>1. Pengembangan karir karyawan sesuai dengan masa kerja</p> <p>2. Saya menyukai bagian atau jobdesk</p>					

	yang saya dapat di tempat kerja.					
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bimbingan karir hanya diberikan oleh senior terhadap karyawan baru.</li> <li>2. Perusahaan memberikan wadah bagi karyawan untuk bimbingan karir.</li> </ol>					
5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan dan interaksi bawahan dengan atasan terjalin dengan baik dan sehat.</li> <li>2. Terdapat dukungan oleh bawahan terhadap atasan dengan baik.</li> </ol>					
6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan belum diberikan wadah pelatihan yang baik oleh perusahaan.</li> <li>2. Perusahaan mengadakan program pelatihan dan pengembangan karir</li> </ol>					
7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.</li> <li>2. Karyawan mendapat kesempatan lebih besar dalam mengembangkan karir diluar perusahaan.</li> </ol>					

**Beban Kerja (X3)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS

1	1. Target dalam pekerjaan sudah jelas. 2. Jumlah tenaga kerja yang ada saat ini belum cukup untuk menangani pekerjaan yang ada.					
2	1. Dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan. 2. Pada saat-saat tertentu dapat menjadi sangat sibuk dengan pekerjaan					
3	1. Beban kerja sehari-hari sudah sesuai dengan standar pekerjaan 2. Selalu mengerjakan pekerjaan yang sama setiap harinya					

### Kepuasan Kerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	1. Gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. 2. Gaji diberikan tepat waktu oleh perusahaan.					
2	1. Pekerjaan yang dikerjakan sangat menarik. 2. Pekerjaan yang di dapat sesuai dengan kemampuan.					

3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan memberikan kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk dipromosikan.</li> <li>2. Perusahaan selalu memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi baik.</li> </ol>					
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin memberikan arahan dan dukungan dalam bekerja</li> <li>2. Gaya kepemimpinan pemimpin telah sesuai.</li> </ol>					
5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekan kerja dapat diajak bekerja sama.</li> <li>2. Rekan kerja dapat diajak berkomunikasi.</li> </ol>					
6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja yang nyaman</li> <li>2. Fasilitas perusahaan lengkap dan layak pakai.</li> </ol>					
7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan menyediakan peralatan kesehatan dan keselamatan kerja.</li> <li>2. Penanganan yang tanggap oleh perusahaan apabila terjadi kecelakaan kerja.</li> </ol>					

**Emotional Exhaustion (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	1. Perusahaan membuat dan menentukan jobdesk setiap staf.					
	2. Perusahaan membuat dan menentukan jobdesk setiap divisi.					
2	1. Jumlah karyawan di dalam perusahaan sudah terpenuhi.					
	2. Jumlah karyawan disetiap divisi sudah terpenuhi.					
3	1. Kondisi psikologis karyawan terhadap lingkungan kerja.					
	2. Kondisi psikologis karyawan terhadap sesama rekan kerja.					

## LAMPIRAN DATA RESPONDEN

X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.2.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.4.2	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2
5	5	5	5	2	2	4	5	2	5	2	2
4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	2	3
3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	5	3	2	4	5	3	5	2	3
4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	2	2
2	3	3	4	2	3	4	4	3	2	3	2
4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	2	2
4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	2	2
2	4	4	5	4	2	4	4	4	5	2	4
4	4	4	3	2	2	3	4	3	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4
2	4	4	5	2	2	4	5	1	4	2	2
3	4	2	5	3	3	4	4	3	2	1	3
2	3	2	5	2	3	5	4	5	4	2	4
4	4	4	4	3	3	5	4	3	5	2	3
3	4	3	5	2	3	4	3	4	3	2	3
2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3	4
2	4	4	4	2	4	5	1	3	2	2	3
4	5	5	5	5	1	5	5	4	4	1	2
2	3	3	3	2	3	5	4	3	2	2	3
2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4
4	4	4	5	2	4	5	5	3	4	1	2
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5
4	5	5	4	2	3	5	4	3	4	3	3
4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2
5	3	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2



X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	X2.6.1	X2.6.2	X2.7.1	X2.7.2	X3.1.1	X3.1.2
2	1	1	1	2	1	2	2	2	4	5	2
3	2	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3
1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4
3	1	2	2	2	2	5	2	2	4	4	4
4	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	4
3	1	2	2	2	1	5	2	1	5	4	5
3	1	2	1	2	2	3	2	2	4	3	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	4	5
2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4
4	1	2	2	1	2	4	3	2	2	3	3
2	1	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4
3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4
4	2	3	3	2	2	4	2	2	2	4	4
2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	4	4
2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4
5	3	3	2	2	1	3	5	2	4	3	2
3	1	3	2	2	2	4	3	3	5	5	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3
2	2	2	2	4	3	4	2	2	4	4	4
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4
3	1	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4
4	1	1	2	2	2	4	2	2	3	4	4
3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	4

X3.2.1	X3.2.2	X3.3.1	X3.2.1	Z1.1.1	Z1.1.2	Z2.1.1	Z2.1.2	Z3.1.1	Z3.1.2	Y1.1.1	Y1.1.2
5	5	3	3	5	5	5	5	1	5	3	1
4	4	3	2	5	2	2	4	2	2	4	2
4	5	2	3	5	5	3	5	1	2	2	1
4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	3	3
1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
4	5	4	2	4	5	4	5	2	2	2	2
3	4	4	3	3	5	3	1	1	1	1	1
3	4	4	2	4	4	2	5	3	2	2	3
4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	2
3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3
3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
2	1	2	3	3	4	3	3	2	2	3	1
3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	1
4	3	2	1	5	4	2	4	1	2	3	2
4	1	1	4	4	4	4	4	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	5	4	3	4	4	3	4	2	3	3	2
5	3	2	2	2	4	2	1	4	3	1	2
5	3	1	3	4	5	5	1	5	5	2	1
4	4	3	3	5	4	5	1	5	5	3	1
4	4	4	4	5	5	2	5	1	2	2	1
4	3	2	2	4	4	2	4	2	4	3	2
5	5	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	2
4	5	2	5	4	5	4	5	2	4	3	2
4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2
2	5	2	2	4	4	3	5	2	2	2	2
5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3
3	4	2	4	5	4	3	2	2	2	4	2
4	4	3	2	4	4	3	3	2	2	3	2

Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.6.1	Y1.6.2	Y1.7.1	Y1.7.2
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	3	1	4	4	5	5	5
3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5
2	1	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4
1	1	1	2	4	1	1	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4
3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4
4	3	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	2	2	4	4	4	3	5
2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4
2	2	3	1	3	4	3	1	3	3	4	5
2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	5	5
2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4
1	2	3	2	3	1	2	4	4	4	4	4
1	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5
1	1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	5
3	3	2	1	4	1	1	5	5	5	5	5
1	1	2	1	4	4	2	5	4	2	2	5
2	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4
2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	5
5	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5
2	2	2	2	5	3	2	4	4	4	4	5
3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	5



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 18510226  
Nama : MIFTACHUL RIZKY AMALIA  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si, MM  
Judul Skripsi : **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, PENGEMBANGAN KARIR, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMEDIASI OLEH *EMOTIONAL EXHAUSTION* (Studi Pada Perusahaan Fly Bali Heli)**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	29 November 2022	Revisi proposal terkait latar belakang	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
2	7 Januari 2023	Revisi Bab 3	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
3	18 Februari 2023	Revisi kerangka konseptual	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
4	9 Maret 2023	Konsultasi kuisioner	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
5	18 Maret 2023	Konsultasi jawaban kuisioner	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
6	5 Juni 2023	Konsultasi bab 4	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
7	15 Juni 2023	Konsultasi Bab 4	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
8	28 Agustus 2023	Konsultasi Bab 4	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	31 Agustus 2023	Konsultasi Bab 4	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	18 September 2023	Konsultasi Bab 4	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi



Malang, 18 September 2023

Dosen Pembimbing



**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si.,  
MM**