

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA
DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah)**

Hamna Satriansyah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
hamnasatriansyah@gmail.com

Dosen Pembimbing

Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah. Jenis penelitian ini adalah *explanatory reasearch*, yaitu berfokus untuk menjelaskan hubungan antar variabel yaitu variabel independen yaitu *work-life balance* (X), variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y), dan variabel mediasi yaitu stres kerja (M). Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah yang berjumlah 116 orang. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara sebagai sumber primer dan studi pustaka sebagai sumber sekunder. Uji instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap stres kerja dan kepuasan kerja. Stres kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui stres kerja.

Kata kunci: *Work-life Balance*, Stres Kerja, Kepuasan Kerja

**THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE ON WORK SATISFACTION
WITH WORK STRESS AS A MEDIATION VARIABLE
(Study of Bank Indonesia Employees Central Java Representative Office)**

Hamna Satriansyah
Faculty of Economics and Business University of Brawijaya
hamnasatriansyah@gmail.com

Supervisor:
Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of work-life balance on job satisfaction with work stress as a mediating variable, at Bank Indonesia employees at the Central Java Representative Office. This type of research is explanatory research, which focuses on explaining the relationship between variables, namely the independent variable, namely work-life balance (X), the dependent variable is job satisfaction (Y), and the mediating variable is work stress (M). Respondents in this study were all employees of the Bank Indonesia Representative Office in Central Java, amounting to 116 people. The method of data collection is done through the distribution of questionnaires and interviews as primary sources and literature studies as secondary sources. Test instruments in this study using validity and reliability tests. The method of data analysis uses path analysis to find out the direct and indirect effects. The results of the study show that work-life balance directly influences work stress and job satisfaction significantly. Job stress directly has a significant effect on job satisfaction, work-life balance does not affect job satisfaction through work stress.

Keywords: work-life balance, job stress, job satisfaction

PENDAHULUAN

Persaingan antar organisasi di era globalisasi saat ini sangatlah kompetitif untuk menjadi organisasi yang terbaik, hal tersebut tidak menutup kemungkinan untuk segala organisasi seperti organisasi bank sentral sekalipun. Bank sentral di suatu negara, pada umumnya adalah sebuah instansi yang bertanggung jawab atas kebijakan moneter di wilayah negara tersebut. Bank Sentral berusaha untuk menjaga stabilitas nilai mata uang, stabilitas sektor perbankan, dan sistem finansial secara keseluruhan. Menurut Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2004, Bank Sentral berarti sebagai berikut: "Lembaga Negara yang mempunyai wewenang untuk mengeluarkan alat pembayaran yang sah dari suatu Negara, merumuskan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan mengawasi perbankan serta menjalankan fungsi sebagai (tempat peminjaman terakhir)" (UURI Nomor 23, 2004). Di Indonesia, fungsi bank sentral diselenggarakan oleh Bank Indonesia.

Bank Indonesia serta sebagai Bank Sentral dan lembaga Negara

Independent untuk menjawab tantangan kompetitif dan menjadi yang terbaik adalah salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan peningkatan manajemen sumber daya manusia secara optimal. Keberadaan manajemen SDM sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai tujuan tertentu (Rivai dan Sagala, 2010)

Bank Indonesia dalam menjawab tujuan dan tugas sebagai bank sentral harus memiliki kinerja karyawan yang berkualitas dan tercermin dalam kepuasan kerja yang baik. Menurut Donnelly, *et. al.*, (1994) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menyebabkan adanya peningkatan atau penurunan bahwa kinerja karyawan sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dibandingkan

dengan pekerja yang tidak puas. Apabila terdapat karyawan yang merasakan ketidakpuasan atas pekerjaan akan menyebabkan kinerja menurun.

Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2010 p.202) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang dirasakan karyawan. Salah satu faktor yang menunjang terbentuknya kepuasan kerja pegawai yang baik yaitu adanya sistem *work-life balance* yang baik pula didalam perusahaan.

Faktor *Work-life balance* tersebut adalah keseimbangan kehidupan-kerja adalah suatu keadaan dimana individu mampu mengatur dan membagi antara

tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak terjadi konflik antara kehidupan keluarga dengan karir pekerjaan serta adanya peningkatan motivasi, Produktifitas dan loyalitas terhadap pekerjaan. Menurut Lockwood (2003) *work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Menurut Singh dan Khanna (2011), *work-life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain.

Tingkat kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh tingkat stres kerja, dengan kata lain semakin rendah tingkat stres kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya, semakin tinggi tingkat stres kerja maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja. Stres yang dirasakan karyawan di tempat kerja akan mengarah pada ketidakpuasan karyawan atas pekerjaan yang dilakukan (Bernstein and Nash, 2008). Menurut Handoko

(2008), stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dalam hal ini manajemen Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah membutuhkan perhatian dari semua variabel. Dikarenakan beban kerja Karyawan Bank Indonesia cukup besar sehingga bisa menimbulkan stres kerja dan mengganggu keseimbangan *work-life balance* terlihat dari karyawan yang tetap kerja dikantor walau sudah selesai jam kerja dikarenakan lembur untuk menyelesaikan tugas. Maka pada penelitian ini untuk mendapatkan *work-life balance* para karyawan Bank Indonesia harus mulai memperhatikan stres kerja karena guna mendapatkan tingkat *work-life balance* yang tinggi, karyawan Bank Indonesia mulai mengurangi tingkat stres kerja dengan menyeimbangkan pada sisi kehidupan yang baik.

Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah merupakan representatif dari Bank Indonesia. Dikarenakan besar dari tantangan dari Bank Indonesia secara umum karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah juga merasakan tekanan yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut membuat karyawan akan mengalami stres kerja. Berdasarkan wawancara dengan seorang staf Bank Indonesia yang mengakui telah mengalami gejala stres baik mengenai psikologis maupun fisiologis yang dimana merasakan sakit kepala *migraine* yang sering hingga kelelahan dan konsentrasi berkurang dalam bekerja sesuai dengan teori Robins (2013) mengenai gejala stres ada tiga yaitu: (1) gejala fisiologis, (2) gejala psikologis dan (3) gejala perilaku.

Tidak hanya stres kerja, namun *work-life balance* karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah tidak seimbang. Berdasarkan hasil observasi banyak karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah banyak menghabiskan waktu hingga larut malam demi menyelesaikan

pekerjaan kantor sehingga kurang waktu yang cukup untuk bersosialisasi atau mendapatkan waktu bersama keluarga. Ada juga dari salah satu karyawan bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah setiap hari Jumat kembali ke Jakarta dimana keluarganya berada demi mendapatkan kehidupan sosial bersama keluarganya dan kembali ke kantor setiap Senin pagi untuk melanjutkan kerja.

Dari penjelasan fenomena tersebut diharapkan penelitian ini dapat membantu menciptakan kualitas hidup yang lebih baik dimana akan tercipta sistem *work-life balance* para karyawan tidak hanya menghabiskan waktunya hanya untuk pekerjaan saja, tetapi juga mempunyai kehidupan lain di luar dunia pekerjaan, seperti di keluarga, kehidupan sosial, sehingga tercipta suatu keseimbangan, yang akan membuat para pegawai menjadi bahagia dan puas dalam bekerja.

Penelitian ini dilakukan agar diperoleh lagi pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai dimediasi oleh stres kerja sehingga dengan pemahaman tersebut

arti penting ketiga variabel tersebut untuk perusahaan dapat dimengerti dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai di dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja, diharapkan akan terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya, maka akan menguntungkan para pegawainya.

Berdasarkan uraian diatas mengenai pentingnya *work-life balance* dalam tercapainya tujuan organisasi dengan efisien serta efektif tanpa menimbulkan adanya stres kerja yang besar dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara menyeimbangkan antara kehidupan-kerja dan tidak adanya stres kerja, maka penelitian diambil dengan judul: “Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah).”

TINJAUAN PUSTAKA

Work-life Balance

Lockwood dalam Kreitner dan Cassidy (2006), *work-life*

balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan saat sementara di tempat kerja. Sedangkan menurut Preeti Singh dan Parul Khanna (2011), *work-life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan“ (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) disisi lain. Schermerhorn dalam Ramadhani (2013) mengungkapkan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Dalam pengelolaan *Work-Life Balance* terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan, menurut

McDonald & Bradley (2005) dalam Ganapathi (2016) aspek-aspek tersebut yaitu: Keseimbangan Waktu, Keseimbangan Keterlibatan, dan Keseimbangan Kepuasan.

Stres Kerja

Stres menurut Robbins dan Judge (2013) adalah suatu kondisi yang dinamik di mana seseorang dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber yang berhubungan dengan apa yang diinginkan oleh individu tersebut dan di mana hasilnya adalah merasa sama-sama tidak pasti dan penting.

Menurut Riggio (2013), stres kerja merupakan reaksi fisiologis dan/atau psikologis terhadap situasi yang dipersepsikan sebagai situasi yang mengancam atau membebani karyawan.

Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2010) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang

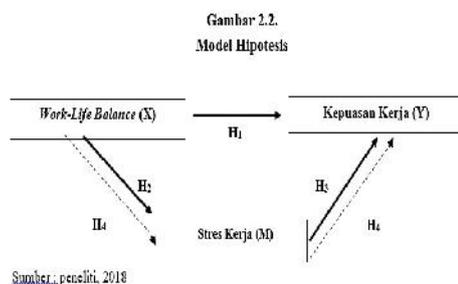
pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya, seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang dan teori diatas maka, model hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Model Hipotesis

Gambar 2.2

Model Hipotesis



Berdasarkan model hipotesis diatas, maka dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Diduga *work-life balance* (X) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah.

H2: *work-life balance* (X) berpengaruh terhadap stres kerja (M)

pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah.

H3: stres kerja (M) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah.

H4: *work-life balance* (X) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) melalui stres kerja (M) pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah Penelitian yang menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dan metode pendekatan deskriptif. Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Objek Penelitian, Populasi, dan Sampel

Objek penelitian ini adalah Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah yang merupakan representatif dari Bank Indonesia untuk menjalankan fungsi dan tugas sebagai bank sentral.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah yang berjumlah 116 karyawan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang

menjadi 90 orang karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah digunakan sebagai responden penelitian.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua sumber data yakni data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner (angket) dengan menggunakan skala likert, interview (wawancara), maupun pengumpulan informasi yang berasal dari dokumen, jurnal ilmiah, buku literatur yang relevan dengan topik penelitian.

Metode Analisis Data

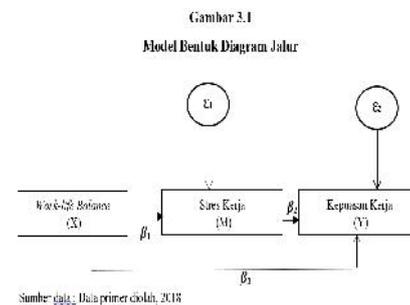
Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena dalam penelitian ini akan dikaji mengenai pengaruh langsung dari *work-life balance* terhadap stres kerja dan kepuasan kerja serta pengaruh tidak langsung dari *work-life balance* terhadap kepuasan kerja melalui stres kerja. Uji analisis data dilakukan juga dengan uji asumsi klasik seperti uji normalitas, uji linearitas, dan uji

heteroskedastisitas. Sedangkan pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS ver. 19.

Model Bentuk Diagram Jalur

Gambar 3.1

Model Bentuk Diagram Jalur



Dari diagram jalur diatas, dapat dirumuskan persamaan struktural sebagai berikut:

$$M = \beta_1 X + \epsilon_1$$

$$Y = \beta_2 M + \beta_3 X + \epsilon_2$$

HASIL

Uji Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan memberikan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,208) dan nilai signifikan $< \alpha$ (0.05). Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh item untuk variabel *work-life balance* (X), stres kerja (M) dan kepuasan kerja (Y) dalam penelitian ini telah valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel

menghasilkan nilai *Alpha Cronbach* > 0,70. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel yang diuji yakni variabel *work-life balance* (X), stres kerja (M) dan kepuasan kerja (Y) dalam penelitian ini reliabel. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikan untuk model 1 sebesar 0,694, model 2 sebesar 0,856. Berdasarkan hasil tersebut dinyatakan bahwa asumsi normalitas dalam penelitian ini terpenuhi. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikan untuk model dalam Uji Glejser pada variabel *work-life balance* (X) sebesar 0.13 dan variabel stres kerja (M) sebesar 0.757 pada hasil residual. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data residual dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas, dikarenakan kedua nilai signifikan > (0,05). Hasil uji linearitas menunjukkan dapat diketahui bahwa nilai signifikansi *Deviation from Linearity* sebesar 0.084 (> 0,05) dan *Deviation from Linearity* sebesar 0.321 (> 0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini dapat dijelaskan dengan baik oleh regresi linear, atau

terdapat hubungan yang linear antar variabel

Berikut merupakan hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.19

Ringkasan Hasil Analisis Jalur

Tabel 4.19
Ringkasan Hasil Analisis Jalur

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Beta	Sig.	Keterangan
<i>Work-life balance</i> (X)	Stres Kerja (M)	-0.603	0.000	Signifikan
<i>Work-life balance</i> (X)	Kepuasan Kerja (Y)	0.454	0.000	Signifikan
Stres Kerja (M)	Kepuasan Kerja (Y)	-0.400	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil analisis jalur pada Tabel 4.19, menunjukkan hasil yang signifikan pada pengaruh langsung *Work-life balance* (X) terhadap stres kerja (M) dan kepuasan kerja (Y), dan pengaruh langsung stres kerja (Z) terhadap kepuasan kerja (Y).

Pengaruh Total dari Analisis Jalur

Pengaruh tidak langsung variabel *work-life balance* (X) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui stres kerja (M).

Berikut merupakan ringkasan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung :

Tabel 4.20

Ringkasan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 4.20
Ringkasan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Jalur	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total
X → M	-0.603	-	-0.603
M → Y	0.400	-	0.400
X → Y: M	0.454	0.241	0.695

Sumber: Data primer diolah, 2019

Secara keseluruhan dalam Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa total pengaruh tertinggi berada pada pengaruh tidak langsung *work-life balance* (X) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui Stres Kerja (M). Sedangkan pengaruh terendah terdapat pada pengaruh langsung *work-life balance* (X) terhadap stres kerja (M).

Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21
Uji Hipotesis

Tabel 4.21
Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Beta	t _{hitung}	Keterangan
X berpengaruh terhadap Y	0,454	5,241	Hipotesis diterima
X berpengaruh terhadap M	-0,603	-7,091	Hipotesis diterima
M berpengaruh terhadap Y	-0,400	-4,614	Hipotesis diterima
X berpengaruh terhadap Y dimediasi oleh M	0,241	-	Hipotesis diterima

Sumber: Data primer diolah, 2019

Merujuk pada Tabel diatas dapat diliat bahwa semua analisis jalur diterima, namun pengaruh tidak langsung *work-life balance* (X) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui stres kerja (M) berpengaruh secara parsial.

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis pengaruh langsung *work-life balance* (X) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui analisis jalur dinyatakan bahwa *work-life balance* (X) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis (H1) yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan kata lain tinggi/rendahnya *work-life balance* yang dimiliki karyawan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Cookson (2016), mengenai peranan program *work-life balance* terhadap kepuasan kerja studi kasus pada para pegawai Walden University di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. *Work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian Mukururi dan Ngari (2014), mengenai pengaruh kebijakan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada sektor perbankan di Kenya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *work-life balance* terhadap

kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel *work-life balance* dan kepuasan kerja. Secara objektif penelitian mengenai pengaruh kebijakan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada Bank Komersial di Kenya dan secara khusus untuk mengakses kebijakan-kebijakan yang fleksibel, kebijakan-kebijakan kesejahteraan opsi desain pekerjaan.

Dalam hal ini manajemen Bank Indonesia membutuhkan perhatian dari semua variabel pada penelitian ini untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan Bank Indonesia dan secara konsekuen akan meningkatkan kinerja karyawan. Kualitas kebijakan *work-life balance* meningkatkan strategi dan fokus bisnis pada kebijakan potensial yang mempengaruhi kualitas pekerjaan pegawai dan lebih mementingkan membangun kinerja pegawai, komitmen terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja. *Work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Langsung *Work-life Balance* Terhadap Stres Kerja

Pengujian hipotesis pengaruh langsung *Work-life balance* (X)

terhadap stres kerja (M) melalui analisis jalur dinyatakan bahwa *work-life balance* (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja (M). Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis (H2) yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan kata lain tinggi/rendahnya tingkat *work-life balance* yang dimiliki karyawan akan berpengaruh terhadap stres kerja.

Menurut Riggio (2013), stres kerja merupakan reaksi fisiologis dan/atau psikologis terhadap situasi yang dipersepsikan sebagai situasi yang mengancam atau membebani karyawan. Merujuk teori tersebut pada penelitian Banwell dalam Alianto (2016) mengatakan, stres kerja memiliki konsekuensi serius termasuk masalah kesehatan fisik dan mental. Sebagai konsekuensinya, lebih dari satu dari lima responden yang melakukan konsultasi kesehatan mengenai stres kerja. Stres kerja juga memiliki konsekuensi langsung terhadap para pegawai, terutama dari absensi pegawai. Menurut hasil survey responden ada 63% responden yang merasakan pentingnya pencapaian *work-life balance*. Survey terhadap lima puluh lima responden yang menyatakan bahwa para

pegawai mengalami kesulitan untuk mencapai tingkat *work-life balance* yang tinggi jika tingkat stres kerja juga tinggi. Begitupun sebaliknya, jika tingkat stres kerja rendah maka para pegawai akan lebih mudah mencapai tingkat *work-life balance* yang tinggi. Ini memperlihatkan adanya hubungan antara *work-life balance* dengan stres kerja. Artinya tingkat *work-life balance* yang tinggi maka tingkat stres kerja menurun. Begitupun sebaliknya tingkat *work-life balance* yang rendah maka tingkat stres kerja meningkat.

Dalam hal ini manajemen Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah membutuhkan perhatian dari semua variabel pada penelitian ini untuk mendapatkan *work-life balance* para karyawan Bank Indonesia harus mulai memperhatikan stres kerja karena guna mendapatkan tingkat *work-life balance* yang tinggi karyawan Bank Indonesia mulai mengurangi tingkat stres kerja dengan menyeimbangkan pada sisi kehidupan yang baik.

Pengaruh Langsung Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis pengaruh langsung stres kerja (M) terhadap

kepuasan kerja (Y) melalui analisis jalur dinyatakan bahwa stres kerja (M) berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis (H3) yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan kata lain tinggi/rendahnya stres kerja yang dirasakan karyawan akan berdampak terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Menurut Sutrisno (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi dalam empat faktor yaitu : faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Hasil tersebut juga sesuai dengan penelitian terkait hubungan antara kepuasan kerja dengan stres kerja dalam penelitian terdahulu seperti yang disampaikan oleh Kashefi (2009), dalam penelitiannya mengenai kepuasan kerja dan stres kerja sebagai konsekuensi psikologis dalam bekerja di sebuah organisasi di Illinois USA dalam penelitiannya bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh tingkat stres kerja yang rendah, begitupun sebaliknya tingkat kepuasan kerja yang rendah dipengaruhi oleh tingkat stres kerja yang tinggi. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif

diantara kepuasan kerja dan stres kerja dengan tiga alat ukur internalisasi dan dengan beberapa karakteristik pekerjaan. Pada penelitian ini hasil aplikasi analisis path untuk menggali keterkaitan atau hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung antara kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai ekspektasi peningkatan hubungan dengan atasan tidak hanya secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menurunkan tingkat stres kerja. Disisi lain meningkatnya beban kerja secara signifikan meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja. Strategi internal perusahaan oleh manajemen sumber daya manusia dengan pembaharuan organisasi yang secara kompleks menimbulkan gejala sosiopsikologis, secara simultan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menurunkan tingkat stres kerja.

Merujuk pada hasil di atas dapat dijelaskan bahwa stres kerja dapat timbul karena beberapa faktor, oleh karena itu Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah selalu berupaya menekan kondisi stres kerja di dalam diri karyawan

dengan melakukan pengelolaan terhadap faktor-faktor yang dapat menimbulkan kondisi stres kerja di dalam diri karyawan seperti misalnya faktor pekerjaan, pengawasan, rekan kerja, kompensasi, pembaharuan organisasi dan lain sebagainya, agar dapat terciptanya kondisi puas di dalam diri karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan.

Pengaruh Tidak Langsung *Work-life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan jalur *work-life balance* terhadap kepuasan kerja melalui stres kerja, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0.454 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.241, yang berarti bahwa besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung, sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel stres kerja berperan dalam membantu pengaruh variabel *work-life balance* terhadap variabel kepuasan kerja namun berperan kecil atau memediasi secara parsial. Hasil tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian terkait hubungan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja melalui stres kerja sebagai variabel mediasi

berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Malik, *et. al.*, (Moedy, 2013), *work-life balance* dapat diartikan sebagai kepuasan dan fungsi yang baik antara di tempat kerja dan di rumah, dengan tingkat konflik peran serta stres yang rendah. Dengan tingkat konflik dan stres yang rendah, maka akan timbul kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan, jika *work-life balance* seorang individu baik, maka hal tersebut akan berpengaruh positif pada tingkat kepuasan kerja pada individu tersebut. Serupa dengan penuturan Hochschild (1997), yang menjelaskan bahwa seorang individu (karyawan) akan merasa sangat puas dengan kehidupan kerja dan keluarganya, apabila dalam lingkungan kerjanya terdapat respon yang positif.

Merujuk pada penjelasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila *work-life balance* yang ada di Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah sudah cukup baik. Namun, hal tersebut kurang berpengaruh terhadap stres kerja atau berpengaruh kecil dikarenakan mediasi secara parsial, tetapi kondisi stres kerja tersebut akan sangat berpengaruh terhadap

kepuasan kerja, terlebih lagi pekerjaan di Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah yang memiliki taraf yang cukup tinggi, akan sangat mudah mempengaruhi kondisi stres ataupun kondisi puas di dalam diri karyawan terkait pekerjaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) *work-life balance* memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap stres kerja, (2) *work-life balance* memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Stres kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) Stres kerja sebagai variabel mediasi berperan secara parsial dalam membantu pengaruh variabel *work-life balance* terhadap variabel kepuasan kerja.

Saran

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa

Tengah terkait *work-life balance* berdasarkan dari hasil kuisisioner.

Terus menjaga kondisi lingkungan yang kondusif, dengan memiliki keluarga yang selalu mendukung karir dan pekerjaan yang dimiliki karyawan saat ini untuk kemajuan perusahaan. Terus menjaga pemberian waktu luang untuk bersama keluarga yang lebih banyak dengan secara adil dan baik tanpa banyaknya lembur dan beban kerja yang banyak, karena tuntutan pekerjaan yang ada di Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah yang cukup tinggi akan berdampak terhadap waktu karyawan yang dihabiskan tinggi pula terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan. Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah disarankan untuk meningkatkan kepuasan karyawan berdasarkan indikator keseimbangan kepuasan yang memperhatikan terkait faktor kepuasan kerja yaitu : faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah terkait dengan penanganan stres kerja agar tidak menurunkan

kinerja dari karyawan yang ada berdasarkan dari hasil kuisisioner.

Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah diharapkan mampu mempertahankan kondisi kerja yang aman bagi karyawan, tanpa adanya kasus penganiayaan atau pelecehan terhadap karyawan. Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah diharapkan dapat menambah karyawan terkait pemberian beban kerja berlebihan agar tidak terjadi *burnout* dan dapat menciptakan *work-life balance* yang baik. Bank Indonesia Kantor Perwakilan Jawa Tengah diharapkan dapat lebih memperhatikan pemberian beban kerja yang sesuai dengan jumlah karyawan yang ada di organisasi, dan juga memperhatikan pemberian beban kerja yang sesuai dengan jabatan, wewenang, dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan agar setiap karyawan merasakan keterlibatan guna mencapai optimalisasi pekerjaan.

Hasil penelitian dan pembahasan yang dijelaskan melalui kesimpulan diatas, pada akhirnya merekomendasikan beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi peneliti selanjutnya, yaitu penelitian ini dapat

digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, Dari ketiga variabel yang diteliti, masih terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Oleh sebab itu, perlu diteliti lebih lanjut mengenai variabel lain seperti beban kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan organisasi dan variabel lain yang dapat berpengaruh sehingga penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian berikutnya. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengadakan penelitian pada objek penelitian yang lebih luas atau dengan bidang objek yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- A.S. Munandar. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Depok: UIPress.
- Alianto, Andi dan Rina Anindita. 2016, "Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stres Kerja", Jurnal Universitas Esa Unggul. Hlm. 1-18.
- Bank Indonesia, 2018. Gambaran Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id>
- Bernstein, D. A., & Nash, P. W. (2008). *Essentials of Psychology*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. 2015. *Human Resource Management, 14th ed.* Pearson Education, Inc. New Jersey. Terjemahan Diana Angelica. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ganaphati, I. M. D. 2016. Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ecodemica*, Vol. 4, No. 1, pp. 125-135.
- George Halkos, Dimitrios Bousinakis (2010). The effect of stress
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1994. Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- N Griffin, W. R., dan Moorhead, G. (2011). *Organizational Behavior managing people and organizations*. USA. South-Western.
- Handoko, T. Hani, 2008. Manajemen Personalia Sumber Daya

- Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit : BPFE.
- Hasibuan. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hochschild, A.R. (1997). When Work Becomes Home and Home Becomes Work. California Management Review, Vol. 39 (4), 79-97.
- Kanwar, Y. P. S. Singh, A. K. dan Kodwani, A. D. 2009. Work-Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in The It-Ites Industry. The Journal of Business Perspective. Vol. 13, No. 2, pp. 1-12
- Kreitner, Robert, Charlene Cassidy, 2006. Management, 12th Edition. New York: South-Western College Publishing.
- Kurniawan, Kosasih Andi. 2014, "Pengaruh Tingkat Work-Life Balance Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Pada Perawat Rumah Sakit". Tesis. Program Magister Manajemen. Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Lewison, J. (2006). The Work/Life Balance Sheet So Far. Journal of Accountancy, Vol. 202 (2), 45-49.
- Lockwood, Nancy R. 2003. "Work/Life Balance: Challenges and Solutions". SHRM Research Department
- Maurya, *et. al.*, (2015). Empirical Analysis of Work Life Balance Policies and Its Impact on Employee's Job Satisfaction and Performance: Descriptive Statistical Approach. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 4(2-1), 33-43.
doi:10.11648/j.ajtas.s.2015040201.15.
- McDonald, P. Bradley, L. and Brown, K. 2005. Explanations for The Provision Utilization Gap in Work-Family Policy. Women in Management Review (in press).
- Mondy, R. Wayne. (2010). Human Resource Management. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mukururi, Jane Nyambura and James Mark Ngari. 2014. "Influence of Work Life Balance Policies on Employess Job Satisfaction In Kenya's Banking Sector; A Case of Commercial Banks in Nairobi Central Business District", IOSR Journal of Humanities And Social Science, Vol. 19, PP 102-112.
- Purbaningrat, Putri Melati dan Ida Bagus Ketut Surya. 2015. "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Mediasi", E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 5, Hlm. 1149-1165.
- Republik Indonesia. Undang-Undang tentang Perubahan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia. UU No. 3. LN No. 7 Tahun 2004. TLN No. 4357
- Riduwan dan Kuncoro, 2014. Analisis Jalur Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta.
- Riggio, R. E. (2013). Introduction to Industrial/Organizational

- Psychology (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rivai, V dan Sagala, E.J. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2013. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins. P.S. 2001. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Satisfaction on Productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 59 No. 5 :
- Schermerhorn, Jhon D. *et. al.* (2005). *Organizational Behaviour*, John Willey and Son Inc.
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Singh, P. and Khanna, P. 2011. *WorkLife Balance: A Tool for Increased Employee Productivity and Retention*. Lachoo Management Journal.Vol. 2, No. 2, pp. 188-206.
- Soo Jung, Jang., Rhokeun Park., & Allison Zippay, (2011). *The Interaction Effects of Scheduling Control and Work Life Balance Programs on Job Satisfaction and Mental Health*. *International Journal of Social Welfare*, 20, 135-143. doi:10.1111/j.1468-2397.2010.00739.x.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. 2009. *Metode Riset Bisnis Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana.