2 ANALISIS PENGARUH *WORK-FAMILY BALANCE* DAN PROGRAM *FAMILY FRIENDLY* TERHADAP KEPUASAN KERJA
Studi Kasus pada R.S. Panti Wilasa Citarum, Semarang

Paloma Paramita
Alumni Program Magister Manajemen UNDIP, Semarang

Waridin
Fakultas Ekonomi UNDIP, Semarang

Abstraksi

Penelitian ini menganalisis pengaruh variabel work-family balance dan program family friendly terhadap kepuasan kerja perawat R.S. Panti Wilasa Semarang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari perawat sampel. Hasil kajian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel work-family balance dan program family friendly terhadap kepuasan kerja. Temuan dari studi ini mengindikasikan perlunya peningkatan kepuasan kerja perawat melalui penciptaan kondisi work-family balance dan program family friendly.

Kata kunci: *kepuasan kerja, work-family balance dan program family friendly.*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir ini secara luas terjadi dikotomi *"work-family"* akibat kekakuan lingkungan kerja yang tidak mengijinkan tuntutan yang berasal dari keluarga karyawan. Hal ini dapat bertahan lama karena umumnya pekerja didominasi oleh pria sedangkan wanita bertanggungjawab terhadap keluarganya dan memberikan dorongan pada suami yang bekerja. Dalam perubahan yang terjadi secara demografis dan sosiologis pada sektor publik dan privat telah meningkatkan fokus perhatian terhadap kebutuhan pada lingkungan kerja untuk membantu karyawan menyelaraskan kehidupan dalam lingkungan kerja dan keluarganya (Saltzstein, Ting dan Saltzstein, 2001).

Beberapa studi menemukan bahwa dewasa ini wanita yang bekerja semakin meningkat dan pria juga semakin terlibat dalam tanggungjawab terhadap keluarga. Mauthner (dalam Wise 2002) menemukan bahwa baik pria maupun wanita telah meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan atau perawatan terhadap anak, situasi pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan keluarganya. Perubahan yang terjadi dalam interaksi pekerjaan dan kehidupan sehari-hari telah membuat para ibu yang bekerja membutuhkan waktu lebih untuk terlibat secara aktif dengan anak-anaknya. Pekerja wanita dilaporkan

mengalami perubahan aktivitas berhubungan dengan peranannya sebagai wanita karir (Whelan-Berry dan Gordon, 2002). Dengan semakin banyaknya tuntutan dari keluarga dan semakin berkembangnya tuntutan yang berasal dari pekerjaan, tidak mengherankan apabila banyak karyawan yang mengalami konflik sehubungan dengan tuntutan tersebut.

Konflik pekerjaan dan kehidupan sehari-hari dapat mempengaruhi karyawan, tetapi karyawan yang memiliki tanggungjawab keluarga lebih merasakan konflik tersebut oleh karena banyaknya tuntutan yang muncul (Saltztein, Ting dan Saltztein, 2001). Whelan-Berry dan Gordon (2002) mengemukakan bahwa karyawan seringkali merasa dipaksa untuk memilih antara pekerjaan dan tanggungjawab yang lainnya. Karyawan semakin lama semakin stres akibat tekanan waktu kerja dan beban kerja yang dirasakan. Sumber-sumber munculnya konflik keluarga-pekerjaan terjadi ketika hidup seseorang berbenturan dengan tanggungjawabnya pada urusan pekerjaan atau kantor seperti masuk kerja tepat waktu, menyelesaikan tugas harian, maupun kerja lembur (Frone, Russel dan Cooper, 1994).

Menurut Higgins et al. (dalam Saltzstein, Ting dan Saltzstein, 2001) karyawan nontradisional menghadapi masalah menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaannya. Keseimbangan antara kehidupan sehari-hari dan pekerjaan (*work-life balance*) diartikan sebagai suatu keadaan puas dan perasaan dapat berperan dengan baik dalam pekerjaan dan kehidupan keluarganya, dengan meminimalkan konflik peran tersebut. Penelitian yang dilakukan Hogarth (dalam Wise 2002) menunjukkan bahwa 47% dari karyawan menginginkan *flexitime*, 35% menginginkan jadwal kerja yang dipadatkan dalam satu minggu, 26% menginginkan bekerja paruh waktu, 25% menginginkan *term-time working* dan 16% menginginkan *job share*. Penelitian Dex dan Smith (2002) menemukan bahwa ibu yang bekerja sering meminta bekerja paruh waktu untuk meminimalkan biaya perawatan anak. Backett-Milburn (dalam Wise, 2002) juga sependapat bahwa ibu yang bekerja sering menuntut adanya pengurangan pekerjaan supaya dapat menyeimbangkan jam kerjanya dengan tuntutan keluarganya.

Tuntutan akan pembaruan dalam kebijakan perusahaan harus ditanggapi dengan baik. Bruce dan Reed (dalam Saltzstein, Ting dan Saltzstein, 2001) mengemukakan, untuk mengembalikan tingkat produktifitas karyawan diperlukan beberapa inisiatif dalam bisnis, yaitu dengan mengembangkan beberapa program, kebijakan dan praktek yang fleksibel. Upah diyakini memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Butler dan Parsons (dalam Burnard, Morrison dan Phillips, 1999) menjelaskan lebih lanjut bahwa penghargaan atas upah merupakan aspek penting dalam kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat jika dibandingkan dengan faktor lain seperti dukungan manajerial, pengembangan karir dan kebebasan berekspresi. Uang merupakan elemen yang paling penting dalam kepuasan kerja, sementara itu kebijakan perusahaan merupakan elemen yang kurang penting.

Namun terjadi kontra pendapat mengenai upah sebagai faktor terpenting dibanding faktor-faktor lainnya. Hal ini dikemukakan Kramer dan Schmalenberg (dalam Burnard, Morrison dan Phillips, 1999) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik yang sangat mengutamakan keterlibatan karyawan, komitmen dan antusiasme. Iklim organisasi yang memberikan dukungan dari perusahaan menduduki peringkat tinggi dalam kepuasan kerja yang dirasakan perawat. Menurut Herzberg (dalam Robbins, 2003) faktor-faktor seperti kebijakan dan administrasi perusahaan merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan. Apabila faktor tersebut memadai dalam pekerjaan akan menentramkan pekerjaan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai, orang-orang akan tidak terpuaskan.

Rumah Sakit (RS) merupakan institusi yang menawarkan jasa pelayanan dengan menempatkan peran dari sumberdaya manusia sebagai faktor yang penting. Perawat sebagai karyawan (sumberdaya manusia) memegang peranan yang signifikan dalam memberikan pelayanan kepada pasien sehingga pasien merasa puas akan pelayanan yang diberikan. Penelitian yang dilakukan Newman dan Maylor (2002) membuktikan bahwa kepuasan kerja yang dialami atau dirasakan oleh perawat akan berpengaruh secara

signifikan terhadap kualitas pelayanan dan akhirnya mengarah pada kepuasan pasien. Penelitian ini dilakukan pada perawat di RS Panti Wilasa Citarum, Semarang mengingat pentingnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang mengakibatkan kepuasan pasien/pelanggan.

2. Telaah Pustaka

2.1. Kepuasan Kerja

Robbins (2001) menjelaskan faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja secara mental menantang, imbalan yang pantas dan kondisi kerja yang menantang. Kepuasan kerja merupakan perasaan puas terhadap pekerjaannya, sebagai perasaan senang atau keadaan emosi yang positif dari pengalaman kerja yang dialami. Sedangkan Smith et al. (dalam Luthans, 1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaan.

Hulin et al. (dalam Judge dan Watanabe, 1993) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi keseimbangan antara *work-role inputs*, atau nilai tambah yang dimiliki seseorang berkaitan dengan pekerjaannya (seperti pendidikan atau usaha) dibandingkan dengan hasil *work-role* yang telah diperoleh (seperti gaji, status, kondisi kerja atau faktor-faktor intrinsik). Dalam penelitian Bavendam Research Incorporated (2000) disebutkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi percaya bahwa perusahaan tempat ia bekerja akan memberi kepuasan untuk jangka waktu yang lama, *care* terhadap kualitas di tempat kerjanya, lebih komit terhadap tempat kerjanya, memiliki tingkat *retention* yang tinggi dan lebih produktif dalam bekerja.

2.2. *Work-Family Balance*

Berg, Kalleberg dan Appelbaum (2003) menjelaskan bahwa jumlah pengaturan jam kerja pada karyawan semakin meningkat, sementara itu pengaturan waktu untuk keluarga tidak mengalami perubahan. Dengan kondisi kerja yang demikian maka dibutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Menurut Thornthwaite (2002) konsep dari keseimbangan (*balance*) adalah suatu fenomena persepsi yang dicirikan dengan perasaan telah mencapai kepuasan dari tuntutan yang timbul dari tanggungjawab tersebut. Dari pengalaman psikologis seseorang, keseimbangan merupakan tuntutan seseorang yang dihadapi dalam pekerjaan dan lingkungan rumahnya dan kemudian mengikuti *work-family system*.

Saltzstein, Ting dan Saltzstein (2001) mengemukakan bagi orang tua yang bekerja, menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga termasuk membangun persetujuan antara kemampuan untuk bekerja dan penerimaan kombinasi pekerjaan dan keluarga. Pengalaman seseorang mengenai keseimbangan, berkaitan dengan persepsi seberapa banyak jumlah tuntutan pekerjaan dan keluarga yang dapat diselesaikan dan disesuaikan. Pengalaman terbentuk dari tingkat tuntutan yang dihadapi individu, pendekatan psikologis terhadap perbedaan peran dan konsepsi yang mungkin terjadi.

Russel et al. (dalam Thornthwaite, 2002) menyatakan bahwa bagi karyawan yang memiliki rasa tanggungjawab terhadap anggota keluarganya, keseimbangan pekerjaan dan keluarga mengacu pada menemukan dan menjaga beberapa pekerjaan yang dilakukan dan pengerjaannya yang memungkinkan munculnya konflik. *Work-family balance* merupakan rasa puas dalam pekerjaan dan keluarga dengan peran konflik yang minim. Terdapat lima skala pengukuran yang digunakan, yaitu konflik peran, rasa puas terhadap pekerjaan, rasa puas terhadap keadaan rumah, peran keluarga dan rasa kewarganegaraan yang dimiliki karyawan. Sementara Tausig dan Fenwick (dalam Thornthwaite, 2002) menjelaskan, *work-family balance* dilihat dari sejauh mana karyawan merasa sukses dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarganya, serta jumlah konflik yang mereka hadapi dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarganya. Seseorang merasa seimbang dalam temporal, emosional dan perilakunya yang berasal dari tuntutan pekerjaan dan keluarganya.

2.3. Pengaruh *Work-Family Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Bailey dan Dandrade (1995) melalui teknik *Service-Profit Chain* menemukan bahwa menempatkan karyawan dan pelanggan sebagai prioritas dapat membawa keuntungan bagi perusahaan. Dengan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan meningkat sehingga pelanggan akan merasa puas. Murwani (2003) menambahkan agar dapat unggul dalam persaingan di era globalisasi maka setiap perusahaan harus melakukan serangkaian kegiatan atau perbaikan guna meningkatkan kinerjanya lewat berbagai perubahan cara memandang aset-aset yang dimilikinya. Perbaikan tersebut diantaranya dapat dilakukan di bidang sumberdaya manusia. Strategi yang tepat dan sesuai kondisi sumberdaya manusia perlu diperhatikan.

Dari penelitian yang dilakukan Ezra dan Deckman (1996) ditemukan bahwa kepuasan akan *work family balance* bagi orang tua yang bekerja sangat penting dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang berkeluarga. Berg, Kalleberg dan Appelbaum, (2003) menyatakan bahwa perusahaan yang telah menyadari lingkungan kerja dan kulturnya mempunyai pengaruh signifikan pada kemampuan pekerja untuk dapat menyeimbangkan pekerjaannya dengan kehidupan keluarganya. Dari deskripsi tersebut di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: ***Work family balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

2.4. Program *Family Friendly*

Interaksi pekerjaan dan keluarga telah lama menjadi pemikiran dalam membuat kebijakan perusahaan. Komponen penting dalam kemampuan untuk menyelaraskan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya dan tanggungjawab terhadap keluarganya adalah adanya pengaturan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan keluarga dan pekerjaannya (Gray dan Tudball, 2002). Whelan-Berry dan Gordon (2000) menegaskan keseimbangan tanggungjawab yang dimiliki karyawan penting untuk dikelola dan didukung dengan adanya penerapan kebijakan dan budaya dalam perusahaan.

Champion-Hughes (2001) menjelaskan, organisasi yang memiliki program *family friendly* menawarkan serangkaian keuntungan bagi karyawannya. Pengaturan lingkungan kerja dengan program *family friendly* dapat membantu karyawan dalam membuat agenda atau rencana secara pribadi atau rencana kerja. Dengan rencana kerja yang teratur dan terorganisir dengan baik akan memudahkan karyawan membuat prioritas, sehingga tidak menimbulkan tekanan kerja.

Earle (2002) berpendapat bahwa program *family friendly* akan dapat terlaksana dengan adanya kebijakan perusahaan dalam mengatur karyawan sehingga akan dapat menyatukan komitmen terhadap pekerjaan dan tanggungjawabnya terhadap keluarga. Ada 5 (lima) hal berkenaan dengan program *family friendly*, yaitu *leave provision, flexible working hours arrangements, child care provision or assistance, counseling* serta *training*. Pendapat senada dikemukanan oleh Champion-Hughes (2001) yang menjelaskan bahwa program *family friendly* antara lain meliputi adanya jam kerja yang fleksibel, perawatan terhadap anak yang sakit, serta tunjangan kesehatan bagi orang tua karyawan.

2.5. Pengaruh Program *Family Friendly* terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja membuat karyawan dapat memenuhi tanggungjawabnya sebagai pekerja dan sebagai individu. Pengelolaan lingkungan kerja perlu dilakukan supaya karyawan dapat menjaga keseimbangan tanggungjawab sebagai karyawan dan terhadap keluarga. Sebagai contoh, karyawan yang memilliki kontrol terhadap jam kerjanya akan merasa lebih fleksibel dalam hal pengaturan waktu mulai dan selesai bekerja, terlebih pada waktu anak sakit dan membutuhkan perawatan. Program *family friendly* akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan, seperti absensi yang menurun, sampai adanya peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Berg, Kalleberg, dan Appelbaum, 2003).

Saltzstein, Ting dan Saltzstein (2001) menambahkan bahwa program *family friendly* merupakan alat untuk mendorong kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat membawa dampak positif bagi perusahaan.

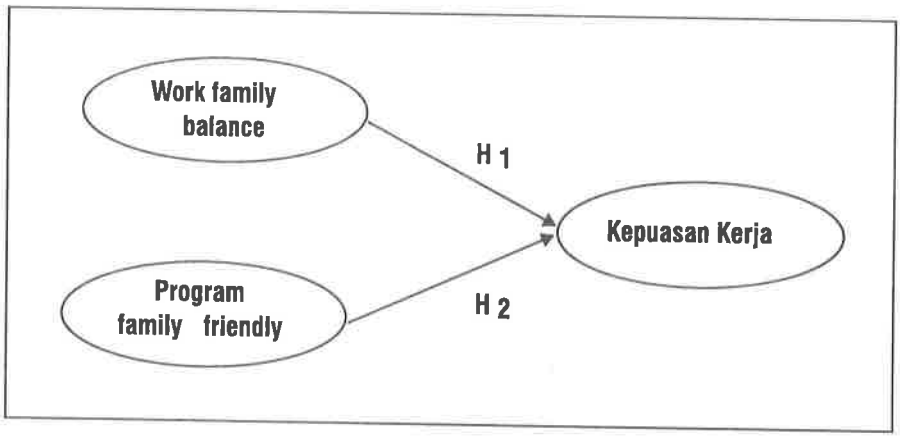
Dengan adanya program *family friendly* maka karyawan akan menjadi lebih produktif serta menjadi lebih loyal terhadap perusahaan sehingga mendukung kelangsungan bisnis atau usaha dalam perusahaan. Karyawan yang puas adalah karyawan yang memiliki produktivitas, berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang terbaik dan mau bekerja keras untuk perusahaan.

Earle (2002) sependapat dengan adanya program *family friendly* perusahaan akan mendapatkan karyawan yang loyal, sehingga karyawan yang berkualitas dapat dipelihara dengan baik, daripada merekrut orang baru yang belum tentu berkualitas. Perusahaan memperoleh hasil yang signifikan dengan praktek *family friendly*, yaitu meningkatkan moral karyawan, produktivitas kerja serta mengurangi keluarnya karyawan yang berkualitas. Hal ini juga menempatkan perusahaan tersebut sebagai *"employers of choice'* dalam persaingan global. Dari paparan tersebut di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: **Program *family friendly* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari telaah pustaka yang sudah dipaparkan pada bagian terdahulu selanjutnya dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



3. Metode

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari pengisian daftar pertanyaan oleh responden terpilih yaitu perawat wanita yang bekerja di Rumah Sakit (RS) Panti Wilasa Citarum, Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah perawat wanita yang sudah berkeluarga dan memiliki anak. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive random sampling*, yaitu perawat yang telah berkeluarga dan memiliki anak, jabatan minimal staf dan telah bekerja minimal 1 tahun di RS Panti Wilasa Semarang. Dari teknik tersebut dihasilkan 75 orang perawat sampel. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda, untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*work family balance* dan program *family friendly*) terhadap variabel tidak bebas (kepuasan kerja).

Adapun model persamaan regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i$$

dimana :

Y : kepuasan kerja
β_0 : konstanta
β_1, β_2 : koefisien regresi

X_1 : variabel *work family balance*
X_2 : variabel program *family friendly*
e_i : error term

4. Hasil dan Pembahasan

Sebelum dilakukan analisis terhadap data penelitian, dilakukan uji reliabilitas instrumen dan uji penyimpangan terhadap asumsi klasik dari model persamaan regresi berganda. Nilai koefisien alpha untuk variabel *work family balance* dan program *family friendly* masing-masing adalah 0,8623 dan 0,7623. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,6 dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah reliabel. Sedangkan untuk mengetahui apakah ada penyimpangan terhadap asumsi klasik regresi berganda dilakukan dengan uji multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas. penyimpangan Hasil uji multikolinieritas pada variabel bebas dengan menggunakan *Variance Inflation Factors* (VIF) menunjukkan bahwa semua variabel bebas pada model regresi bebas dari multikolinierias. Hal ini ditunjukkan dengan nilai VIF 1,078 atau lebih rendah dari 10. Sehingga dapat dikatakan bahwa persamaan regresi tidak mengandung multikolinierias. Diperoleh hasil uji *Durbin-Watson* sebesar 2,194. Hal ini menunjukkan tidak adanya autokorelasi dalam model persamaan regresi, karena berada diantara 1,68 dan 2,32. Pengujian heterokedastisitas dilakukan dengan salah satu cara yaitu *scatterplot*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat adanya gejala heteroskedastisitas.

4.1. Pengujian Pengaruh *Work-Family Balance* dan Program *Family Friendly* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel *work-family balance* dan program *family friedly* terhadap kepuasan kerja dipaparkan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Ringkasan Hasil Regresi Berganda

Variabel	Koefisien	t-hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	25,959	5,663	0,0001	
Work family balance	0,499	5,246	0,0001	Signifikan
Program *family friendly*	0,203	2,246	0,0280	Signifikan
R	0,573			
Adjusted R^2	0,328			
F-hitung	17,559			
Sig.	0,0001			
D-W	2,194			
n	75			

Dalam hasil model persamaan regresi terlihat bahwa β_1 dan β_2 bertanda positif, artinya bahwa variabel *work-family balance* dan program *family friendly* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat. Dari kedua variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel *work-family balance* mempunyai pengaruh yang lebih besar dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat dibandingkan variabel program *family friendly*. Ini dibuktikan dari besarnya koefisien standardized dari variabel *work family balance* (0,509) dibandingkan variabel program *family friendly* (0,218). Hal ini disebabkan *work-family balance* memang merupakan kondisi yang sangat dibutuhkan para perawat untuk dapat menyeimbangkan

tuntutan yang berasal dari keluarga dan pekerjaannya sehingga meminimalkan terjadi konflik, dan kemudian perasaan puas dalam bekerja dapat meningkat.

Dari hasil uji simultan diperoleh besarnya nilai F-hitung 17,559 dengan tingkat signifikansi 0,0001. Karena derajat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja. Secara bersama-sama variabel bebas (*work-family balance* dan program *family friendly*) mempengaruhi variabel tidak bebas (kepuasan kerja). Terbukti bahwa variabel *work-family balance* dan program *family friendly* secara bersama-sama mempengaruh kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis 1 dan 2 dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai t-hitung dengan nilai t-tabel. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai t-hitung untuk variabel X_1 sebesar 5,246 serta X_2 sebesar 2,246. Dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan $df = 73$ diperoleh nilai t-tabel 1,993. Nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa derajat signifikansi baik untuk variabel *work-family balance* dan program *family friendly* lebih kecil dari alpha (0,05) yaitu masing-masing 0,0001 dan 0,028. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *work-family balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terbukti. Demikian juga dengan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa program *family friendly* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terbukti.

4.2. Pembahasan

Perubahan yang terjadi dalam interaksi pekerjaan dan kehidupan sehari-hari telah membuat para ibu yang bekerja membutuhkan waktu lebih untuk terlibat secara aktif dengan anak-anaknya. Whelan-Berry dan Gordon (2002) menyatakan hampir separo dari pekerja wanita dilaporkan mengalami perubahan dalam aktivitas yang berhubungan dengan perannya sebagai wanita karir Thornthwaite (2002) menyatakan, pengalaman karyawan terhadap keseimbangan juga terbentuk dari tersedianya kesempatan yang diperoleh karyawan, kemampuan karyawan dalam memanfaatkan kesempatan, serta pengertian dan harapan apa yang mungkin dan yang diinginkan oleh karyawan. Bagi karyawan yang berusaha menemukan keseimbangan, mereka akan memerlukan otonomi dan fleksibilitas dalam negosiasi untuk koordinasi dan menyatukan aspek pekerjaan dan aspek-aspek non pekerjaan dalam hidupnya.

Dari penelitian yang dilakukan Ezra dan Deckman (1996) ditemukan, kepuasan dengan *work-family balance* sebagai komponen dari kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dan kebijakan dalam *flextime* dan perawatan terhadap anak dapat membantu karyawan khususnya ibu yang bekerja dalam menghadapi tuntutan dari keluarga dan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan dapat memberikan kontribusi pada komitmen organisasi, *job involvement*, kesehatan mental dan fisik yang menunjang serta menunjang kualitas hidup dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Sedangkan ketidakpuasan kerja akan mengarah pada *absenteeism*, *turnover, labor problems*, serta iklim yang negatif pada organisasi (Cherrington, 1994).

Pada perawat RS Panti Wilasa Citarum Semarang yang mayoritas memiliki anak, keseimbangan tuntutan yang berasal dari pekerjaan serta tuntutan yang berasal dari keluarga dirasakan sangat penting. Minimnya jumlah konflik yang berasal dari tututan pekerjaan dan keluarga, peranan keluarga dalam mendukung perawat dalam menjalankan tugas, serta rasa sukses dalam menyeimbangkan tuntutan dari pekerjaan serta keluarga merupakan faktor-faktor penting yang perlu ditingkatkan. Dengan dukungan dari pihak manajemen maka diharapkan kepuasan kerja perawat dapat meningkat.

Penelitian yang sudah dilakukan membuktikan bahwa program *family friendly* merupakan media yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas dan loyalitas karyawan sehingga mendukung secara kontinyu dalam perkembangan bisnis (Saltzstein, Ting dan Saltzstein, 2001). Earle (2002) menyatakan, dengan adanya program *family friendly* maka perusahaan akan mendapatkan karyawan yang loyal dan berkualitas daripada merekrut orang baru yang belum tentu memiliki kualitas. Perusahaan memperoleh hasil yang signifikan dengan praktek *family friendly*, yaitu meningkatkan moral karyawan, produktivitas kerja serta mengurangi keluarnya karyawan yang berkualitas. Hal ini juga menempatkan perusahaan tersebut sebagai *employers of choice* dalam

persaingan global. Pengaturan lingkungan kerja dengan program *family friendly* dapat membantu karyawan dalam membuat agenda atau rencana secara pribadi atau rencana kerja. Dengan rencana kerja yang teratur dan terorganisir dengan baik akan memudahkan karyawan membuat prioritas, sehingga tidak menimbulkan tekanan kerja (Earle, 2002).

Bekerja di rumah sakit bukanlah suatu hal yang mudah oleh karena tuntutan profesionalitas dari masing-masing personilnya, khususnya perawat, menjadi salah satu tolok ukur penilaian para pelanggan (pasien) terhadap kualitas layanan. Dengan rencana kerja yang terorganisir serta berbagai fasilitas yang disediakan oleh pihak manajemen seperti kemudahan dalam menggunakan telepon, pengaturan jam kerja yang fleksibel serta perawatan terhadap anak perawat yang sakit, menjadi faktor yang penting. Ketiga aspek ini perlu dilakukan dengan aturan yang jelas sehingga tidak terjadi kesalahpahaman antara pihak manajemen dan karyawan. Dengan demikian diharapkan terjadi peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat, sehingga output yang dihasilkannya dalam bekerja menjadi lebih baik. Dengan peningkatan output maka diharapkan pasien akan loyal untuk berobat di rumah sakit.

5. Penutup

Dalam penelitian ini dikembangkan model yang didasarkan pada telaah pustaka untuk menguji pengaruh variabel *work-family balance* dan variabel program *family-friendly* terhadap kepuasan kerja. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work family balance* terhadap kepuasan kerja, terbukti. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada variabel *work family balance* lebih kecil dari alpha (0,05). Dengan demikian disimpulkan bahwa variabel *work family balance* memiliki pengaruh positif dan signifkan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian Ezra dan Deckman (1996). Kepuasan dengan *work-family balance* sebagai komponen vital dari kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, serta kebijakan dalam *flextime* dan perawatan terhadap anak dapat membantu karyawan khususnya ibu yang bekerja dalam menghadapi dua tuntutan dari keluarga dan pekerjaannya.

Hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan program *family friendly* terhadap kepuasan kerja, terbukti. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi untuk variabel program *family friendly* adalah 0,028 atau lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel program *family friendly* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Saltzstein, Ting dan Saltzstein (2001) yang menyatakan program *family friendly* merupakan suatu sistem kebijakan yang dibangun dalam suatu perusahaan untuk mengatur keseimbangan tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap keluarganya. Penelitian yang sudah banyak dilakukan membuktikan bahwa program *family friendly* merupakan alat yang efektif dalam menaikkan kepuasan kerja, produktivitas, serta loyalitas karyawan sehingga mendukung secara kontinyu dalam perkembangan bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara kedua variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang memiliki pengaruh paling besar adalah *work-family balance* kemudian program *famil- friendly*.

DAFTAR PUSTAKA

Bailey, B. dan Dandrade, R. 1995. "Employee Satisfaction + Customer Satisfaction = Sustained Profitability: Digital Equipment Corporation's Strategic Quality Efforts". *Center for Quality of Management Journal*. Vol. 4, No. 3.

Bavendam Research Incorporated 2000. "Managing Job Satisfaction". *Special Reports: Effective Management Through Measurement.* Volume 6.

Berg, P., Kalleberg A., dan Appelbaum, E. 2003. "Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments". *Industrial Relations.* Vol.42, No. 2.

Burnard, P., Morrison, P., dan Phillips, C. 1999. "Job Satisfaction Amongst Nurses In An Interim Secure Forensic Unit in Wales". *Australian and New Zealand Journal of Mental Helath Nursing*. 9-18.

Champion-Hughes, R. 2001. "Totally Integrated Employee Benefits". *Public Personnel Management*. Vol. 30 No. 3, Fall.

Cherrington, D.J. 1994. *The Management of Individual Organizational Performance.* Second Edition. Allyn and Bacon.

Dex, S dan Smith, C. 2002. *The Nature and Pattern of Family Friendly Employment Policies in Britain*. Bristol: The Policy Press for the Joseph Rowntree Foundation.

Earle, J. 2002. "Family-Friendly Workplace, a Two Tail Sector". *Australian Institute of Family Studies*. Family Matters No. 61, Autumn.

Ezra, M. dan Deckman, M. 1996. "Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government". *Public Administration Review*.

Frone, M.R, Russel, M dan Cooper, M.L. 1994. "Relationship Between Job and Family Satisfaction: Causal or Non Causal Covariants?". *Journal of Management, Vol. 20, No.3,365-379*.

Gray, M., dan Tudball, J. 2002. "Family-friendly Work Practices: Differences Within and Between Workplaces". Australian Institute of Family Studies. *Research Report* No. 7.

Judge, T. A dan Watanabe, S. 1993. "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship". *Journal of Applied Psychology*. Vol.78, No. 6.

Murwani, Ani. 2003. "Analisis Hubungan Antara Sumberdaya Manusia, Strategi, dan Kinerja : Perubahan Paradigma Manajemen Sumberdaya Manusia". *Jurnal Ekonomi Perusahaan,* Vol. 10 No.1.

Newman, K dan Maylor, U. 2002. "Empirical Evidence for the Nurse Satisfaction, Quality of Care and Patient Satisfaction Chain". *International Journal of Health Care Quality Assurance.* 15/2, 80-88.

Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Edisi 9.

Saltzstein, A.L., Ting, Y., dan Saltzstein, G. H. 2001. "Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees". *Public Administration Review*. Vol. 61, No. 4.

Thornthwaite, L. 2002. "Work-Family Balance:International Research on Employee Preferences". *Working Paper 79*. University of Sydney, Research, Training and Information Services on the World of Work.

Whelan-Berry, K. S., dan Gordon, J. R. 2002. Strengthening Human Resource Strategies: Insights from the Experiences of Midcareer Professional Women. *Human Resource Planning.*

Wise, S. 2002 *Work-life Balance Literature and Research Review*. Employment Research Institute, Napier University.