

**HUBUNGAN ANTARA *RELATION-ORIENTED LEADERSHIP BEHAVIOR*
DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* PADA WANITA PEKERJA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya untuk
Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program Strata Satu (S1)
Psikologi (S.Psi)



Disusun Oleh:

Nurlia Damayanti Purnomo

J71214046

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A
2018**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Hubungan antara *Relation-Oriented Leadership Behavior* dengan *Work-Life Balance* pada Wanita Pekerja” merupakan karya asli yang diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Karya ini sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 12 Juli 2018



Nurlia Damayanti Purnomo

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**HUBUNGAN ANTARA *RELATION-ORIENTED LEADERSHIP BEHAVIOR*
DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* PADA *WANITA PEKERJA***

Yang disusun oleh:

Nurlia Damayanti Purnomo

J71214046

Telah disetujui untuk diajukan pada sidang 2

Surabaya, 12 Juli 2018

Dosen Pembimbing



Sofvy Balgies M.Psi, Psikolog

NIP. 197609222009122001

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

HUBUNGAN ANTARA *RELATION-ORIENTED LEADERSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* PADA WANITA PEKERJA

Yang disusun oleh
Nurlia Damayanti Purnomo
J71214046

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada Tanggal 20 Juli 2018



Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan

Dr. dr. Hj. Siti Nur Asiyah, M. Ag.
NIP. 197209271996032002

Susunan Tim Penguji
Penguji I Pembimbing

Soffy Balgies, M. Psi, Psikolog
NIP. 197609222009122001

Penguji II

Dr. Eni Purwati, M. Ag
NIP. 196512211990022001

Penguji III

Dr. S. Khorriyatul Khotimah, M.Psi, Psikolog
NIP. 197711162008012018

Penguji IV

Dr. Suryani, S. Ag., S. Psi, M. Si
NIP. 197708122005012004



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : NURLIA DAMAYANTI PURNOMO
NIM : 171214046
Fakultas/Jurusan : PSIKOLOGI DAN KESEHATAN / PSIKOLOGI
E-mail address : nurliadp.95@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

HUBUNGAN ANTARA RELATION-ORIENTED LEADERSHIP BEHAVIOR
DENGAN WORK-LIFE BALANCE PADA WANITA PEKERJA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Agustus 2018

Penulis

(NURLIA DAMAYANTI PURNOMO
nama terang dan tanda tangan)

mereka, yakni laki-laki dan perempuan yang tidak dianiaya sedikitpun. Ayat tersebut memberi petunjuk bahwa karya wanita dalam bentuk apapun yang dilakukannya adalah miliknya dan bertanggung jawab atas kerjanya itu, diantaranya adalah masalah ibadah, tidak tergantung pada pria namun tergantung terhadap amalnya. Pekerjaan dan aktivitas yang dilakukan wanita pada masa nabi Muhammad SAW cukup beraneka ragam, sampai-sampai mereka terlibat secara langsung dalam peperangan, bahu-membahu bersama dengan laki-laki, ada yang bekerja menjadi perias pengantin, bidan dan administrasi pemerintahan. Ada beberapa keadaan yang memperbolehkan bahkan mengharuskan wanita bekerja. M.Qutb seperti yang dikutip oleh Quraish Shihab menjelaskan bahwa perempuan pada masa nabipun bekerja karena keadaan menuntut mereka untuk bekerja. Keadaan tersebut antara lain adalah kebutuhan masyarakat, atau karena sangat membutuhkan pekerjaan wanita tertentu yang mana tidak ada yang menanggung biaya hidupnya atau yang menanggung tidak mampu mencukupi kebutuhan hidupnya.

Pada saat ini wanita telah mengalami kemajuan dalam berbagai hal. Fenomena wanita bekerja bukan merupakan hal yang aneh lagi bagi masyarakat kita. Bekerja merupakan hal yang dibutuhkan wanita dan pria. Bekerja merupakan hal yang mendasar dan dibutuhkan manusia. Wanita jaman sekarang bisa melakukan pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh kaum pria. Dalam dunia politik pun tidak luput dari campur tangan wanita. Bangsa Indonesia pun pernah di pimpin oleh pemimpin wanita. Pada saat ini, terjadi pula pergeseran jenis pekerjaan yang dilakukan pria, sekarang ini

banyak juga dilakukan wanita. Perkerjaan tersebut mulai dari pekerjaan yang mempunyai prestise seperti dokter, ahli konstruksi bangunan, ekonom, sampai pekerjaan kasar, seperti kuli panggul, maupun tukang becak. Hal ini dapat membuktikan bahwa wanita diberi kesempatan yang besar untuk menjalankan kiprahnya di dunia kerja.

Pandangan tradisional mengatakan peran utama seorang pria adalah bekerja di luar rumah sedangkan peran utama wanita adalah mengurus rumah tangga. Namun, pandangan tersebut saat ini telah secara perilaku berubah. Pergeseran nilai mengenai pekerjaan dianggap sebagai salah satu alasan meningkatnya jumlah tenaga kerja wanita. Keterlibatan para wanita dalam dunia kerja dapat bernilai positif ataupun negatif. Nilai positif keterlibatan wanita dalam dunia kerja yaitu kontribusi mereka dalam menciptakan hubungan yang lebih setara antara suami dan istri serta meningkatkan harga diri bagi wanita. Bekerja sebagai sarana untuk mengekspresikan dan mencapai kualitas hidup yang lebih baik juga menjadi salah satu alasan meningkatnya jumlah wanita yang bekerja. Keterlibatan wanita dalam dunia kerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, namun juga sebagai sarana untuk mencapai aktualisasi diri serta dapat menjadi model positif bagi perkembangan anak.

Sementara nilai negatif dari keterlibatan wanita dalam dunia kerja adalah dengan bekerja diluar rumah wanita menjadi memiliki peran yang lebih kompleks, berkurangnya waktu untuk suami dan anak, bahkan bisa jadi kepentingan diri wanita menjadi terabaikan demi kepentingan pekerjaan dan

keluarga. Adanya berbagai peran berpotensi dapat memicu munculnya konflik peran. Konflik peran muncul ketika satu peran membutuhkan waktu dan perilaku yang kompleks serta berakibat pada sulitnya pemenuhan kebutuhan peran yang lain.

Saat ini sulit membedakan antara kehidupan kantor dan rumah. Dahulu, ketika di kantor seorang karyawan dituntut untuk rasional dan terorganisir, dan sisi emosional seseorang hanya bermain saat mereka berada di rumah. (liputan 6, 2012). Perkembangan teknologi komunikasi saat ini membuat komunikasi bisa dilakukan melalui berbagai cara, seperti chatting dan e-mail, sehingga membuat orang tetap berhubungan dengan rekan kerja mereka dan membicarakan tentang pekerjaan meskipun mereka berada di luar kantor.

Fisher, Bulger, & Smith (2009) menjelaskan bahwa ketika pekerjaan sudah mengintervensi atau mencampuri kehidupan pribadi maka akan mengganggu keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) para karyawan. Fisher (2001) mendefinisikan *work-life balance* sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Marks & MacDermid (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003) menjelaskan keseimbangan ini sebagai kecenderungan untuk sepenuhnya terlibat dalam setiap peran yang ada dalam hidup seorang individu, dan melaksanakan setiap peran yang ada dengan penuh perhatian.

Work-life balance merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi dan individu. Dikutip dari Djajendra (2013) yang ditulis di harian kompas, *work-life balance* dapat menciptakan etos kerja yang unggul. Ketika

keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan berada di tingkat kepuasan yang tinggi, maka saat itu etos kerja akan menjadi lebih berkualitas, untuk memberikan kontribusi dan pelayanan terbaik.

Besarnya tingkat partisipasi angkatan kerja wanita untuk bekerja di pasar kerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor pendidikan memiliki andil yang cukup besar terhadap meningkatnya partisipasi wanita dalam pasar kerja. Faktor ekonomi yaitu meningkatkan kesejahteraan keluarga, dan faktor sosial yaitu adanya unsur *prestige* (gengsi) terutama bagi wanita yang berpendidikan tinggi serta menganggap bekerja merupakan salah satu pembuktian atau aktualisasi diri.

Ada anggapan yang berbeda dari sifat pekerjaan antara wanita dengan pria. Pekerjaan yang dikerjakan pria di dalam keluarga dianggap lebih bersifat fleksibel sedangkan pekerjaan wanita dalam keluarga dianggap lebih bersifat rutinitas. Wanita memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas rumah tangga yang lebih besar dibandingkan pria. Oleh karenanya, menjadi wajar bila wanita merasa lebih terikat dengan perannya di dalam keluarga jika dibandingkan dengan pria.

Wanita yang telah menikah dan bekerja memiliki sebuah tantangan tersendiri dibandingkan dengan wanita yang belum menikah. Hal tersebut karena wanita yang telah menikah dan bekerja memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih banyak sehingga, cenderung mengalami kebimbangan antara perannya sebagai pekerja dan sebagai ibu rumah tangga. Tantangan yang mungkin muncul adalah konflik peran ganda yang menuntut waktu dan

tenaga tambahan serta adanya persaingan dengan suami untuk pemenuhan kebutuhan.

Resiko yang dihadapi oleh wanita pekerja adalah terbengkalainya keluarga, terkurasnya tenaga dan pikiran serta sulitnya menghadapi konflik peran dan kedudukan sebagai ibu rumah tangga karena banyaknya waktu yang dihabiskan di luar rumah. Pasangan yang bekerja menghadapi tuntutan ekstra dalam waktu dan energi, konflik antara pekerjaan dan keluarga, kemungkinan rivalitas antar pasangan, kecemasan serta rasa bersalah berkaitan pemenuhan kebutuhan anak. Kenyataannya cukup banyak wanita yang tidak cukup mampu mengatasi hambatan tersebut, sekalipun memiliki kemampuan teknis yang cukup tinggi, karena jika wanita yang bekerja tidak pandai menyeimbangkan peran ganda tersebut akhirnya akan menimbulkan masalah.

Work-life balance memainkan peranan penting dewasa ini karena karyawan atau bawahan menginginkan untuk mencapai dan memenuhi antara kehidupannya pada pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan menjadi suatu kebutuhan bagi individu agar tercipta kehidupan yang penuh makna dan berkualitas. *Work-life balance* diartikan sebagai “keseimbangan” pada diri individu antara kehidupan dalam pekerjaan dengan kehidupan lainnya sebagai makhluk sosial. Arti “keseimbangan” disini bukan “sama dengan” berdasarkan jumlah (kuantitas) namun, lebih diartikan secara psikologis.

Mencapai keseimbangan⁶⁶ antara kehidupan dan pekerjaan semakin di prioritaskan. Semakin banyak individu yang mendukung gaya hidup seperti ini mengisyaratkan bahwa tujuan utama karir adalah menyeimbangkan dan mengintegrasikan kebutuhan pribadi, kebutuhan keluarga, dan kebutuhan pekerjaan. Dengan demikian, konsep keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) memainkan peran penting untuk hidup terbebas dari masalah kesehatan yang berhubungan dengan mental (seperti stress, depresi, kecemasan, dan lain-lain) serta memperoleh kepuasan dalam pekerjaan, dan strategi adaptif dalam menangani situasi stress baik di tempat kerja ataupun di rumah. Konsep mengenai keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) marak dikaji karena adanya peningkatan jumlah wanita yang terlibat di dunia kerja, adanya perubahan teknologi, perubahan nilai serta perubahan demografi.

Faktor dari *work-life balance* diantaranya faktor individual, faktor organisasional, faktor masyarakat dan faktor lainnya. Didalam faktor organisasional terdapat superior support (dukungan atasan atau pemimpin). Atas dasar ini, terkait dengan adanya *work-life balance* kiranya apa yang dilakukan atasan atau perilaku atasan perlu mendapat perhatian. Dalam suatu organisasi baik formal maupun informal, membutuhkan seorang pimpinan yang dapat memberi semangat kepada bawahannya untuk senantiasa produktif sebab keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi dirasakan sangat mutlak sekali untuk memberikan pengarahan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengawasan dan penghargaan.

Pemimpin dalam kepemimpinannya perlu untuk memikirkan serta memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh individu pada saat individu tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi. Selain mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, gaya seorang pemimpin sangat mempengaruhi tingkat kedisiplinan para karyawan. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kearah tanggung jawab dan kewajiban bagi karyawan untuk menaati peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan di tempat karyawan itu bekerja. Seorang pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kelebihan. Pemimpin diharapkan dapat memelihara hubungan yang baik antara atasan dan karyawan dan juga keseimbangan antara kepentingan pribadi, harapan dan kebutuhan semua pihak.

Organisasi dengan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (*relation-oriented leadership behavior*) akan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang lebih kondusif. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan, ditunjukkan dengan adanya perhatian dari seorang pemimpin, membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para bawahannya agar para bawahan yang terkena masalah, merasa tenang dalam bekerja sehingga baawahan tersebut tetap menunjukkan

kinerja pada tingkat tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus, Ziegert dan Allen (dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013: 3) mengatakan bahwa seseorang lebih mudah mencapai *work family balance* jika bekerja di lingkungan organisasi yang suportif terhadap keluarganya. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Chofitnah (2015) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang cukup tinggi antara *work family balance* dengan *relation-oriented leadership*. Karyawan yang diperlakukan dengan baik, adanya tenggang rasa, kesejahteraan karyawan diperhatikan dan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan akan berpengaruh.

Berdasarkan uraian di atas dan mengacu pada kenyataan yang ada, maka hal ini mendorong peneliti untuk meneliti lebih jauh mengenai pengaruh perilaku pemimpin kepada bawahannya terhadap keseimbangan pekerjaan dan kehidupan terutama pada wanita yang bekerja namun sudah menikah dan memiliki anak. Berangkat dari hal tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “Hubungan antara *Relation-oriented Leadership Behavior* dengan *Work-Life Balance* pada Wanita Pekerja”.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara *Relation-Oriented Leadership Behavior* dengan *Work-Life Balance* pada wanita pekerja ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji secara empirik hubungan antara *Relation-Oriented Leadership Behavior* dengan *Work-Life Balance* pada wanita pekerja

D. Manfaat Penelitian

Manfaat secara teoritis yaitu penelitian ini diharapkan dapat membantu dan menjadi pedoman informasi atas penelitian selanjutnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan *relation-oriented leadership behavior* dan *work-life balance*. Adapun manfaat secara praktis yaitu diharapkan supervisor/atasan perusahaan untuk lebih memperhatikan perosalan dari *work-life balance* (kesimbangan peran pekerja wanita) di perusahaan maupun organisasi yang ada di Indonesia khususnya.

E. Keaslian Penelitian

Dari hasil pencarian literatur yang dilakukan oleh peneliti, sudah cukup banyak penelitian yang bertujuan melihat hubungan antara *relation-oriented leadership behavior* dengan *work-life balance* pada wanita pekerja, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat hubungan antara *relation-oriented leadership behavior* dengan *work-life balance* pada wanita pekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Chofitnah (2015) yang berjudul tentang Pengaruh *Relation-oriented Leadership Behavior* terhadap *Work-Life Balance* pada Wanita Pekerja menunjukkan Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa *work-life balance* berada pada kategori tinggi dengan dimensi yang paling menonjol yaitu *work interference personal life*. *Relation-oriented leadership behavior* dalam organisasi berada pada kategori tinggi dengan dimensi paling menonjol yaitu pemberian dukungan. Dengan analisis regresi diperoleh hasil ada pengaruh antara *relation-oriented leadership behavior* terhadap *work-life balance* pada wanita pekerja di Kanwil Bank BNI Semarang.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Waridin (2010) yang berjudul tentang Analisis Pengaruh *Work-Family Balance* Dan Program *Family Friendly* Terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji simultan menunjukkan tingkat signifikansi 0,0001. Secara bersama-sama variabel bebas (*work-family balance* dan program *family friendly*) mempengaruhi variabel tidak bebas (kepuasan kerja). Hasil ini mendukung hipotesis bahwa variabel *work-family balance* dan program *family friendly* secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja. Bahwa *work-family balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mana kepuasan kerja berkaitan dengan lingkungan kerja yang meliputi hubungan atasan dengan karyawan yang baik (*relation-oriented leadership behavior*) dan kondisi tempat kerja yang 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.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Laksmi Sito Dwi Irvianti (2012) yang berjudul tentang Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Pekerjaan Terhadap Keterikatan Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Bertahan Pada PT. Citra Transpor Nusantara, hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan pekerjaan-kehidupan (*work-life balance*) secara individu berkontribusi signifikan terhadap keterikatan karyawan, dimana keseimbangan pekerjaan-kehidupan dan keterikatan karyawan secara simultan berkontribusi signifikan terhadap keinginan karyawan untuk bertahan pada PT. Citra Transpor Nusantara. Karyawan yang *engagement* secara emosional akan mendedikasikan dirinya kepada organisasi dan secara penuh berpartisipasi didalam pekerjaanya dengan antusias yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan mereka yaitu atasan yang memiliki sifat *relation-oriented leadership behavior*, sehingga karyawan akan memberikan sesuatu yang lebih atas kontrak semula.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Trifena Kristiani dan Synthia Atas Sari (2015) yang berjudul tentang Analisis Pengaruh *Work-life Balance* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Gunung Geulis Elok Abadi. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah bahwa hubungan yang terjadi antara *work-life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah bersifat sangat kuat, searah dan signifikan dan ada pengaruh dari variabel *work-life balance* dan kepuasan kerja yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang meliputi *relation-oriented leadership behavior* terhadap komitmen organisasi secara simultan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Larasati Ayuningtyas dan Berlian Gressy Septarini (2013) yang berjudul tentang Hubungan *Family Supportive Supervision Behaviors* dengan *Work Family Balance* pada Wanita yang Bekerja. Dari hasil analisis data penelitian menghasilkan koefisien korelasi sebesar (r) 0,327 dengan taraf signifikansi 0,000 ($p < 0.05$) untuk hubungan antara *family supportive supervision behaviors* dengan *work family balance* pada wanita yang bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *family supportive supervision behaviors* dengan *work-family balance* pada wanita yang bekerja. *Family supportive supervision behaviors* adalah bentuk dukungan atasan terhadap karyawan yang merupakan bagian dari sifat yang dimiliki oleh *relation-oriented leadership behavior*.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Anisa Rachmawati (2011) yang berjudul tentang Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-life Balance*) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Guru SMK Swasta Di Kecamatan Cakung Jakarta Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap loyalitas. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,602 dan koefisien jalur 0,481. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan loyalitas guru, yang mana loyalitas tersebut juga dipengaruhi oleh *relation-oriented leadership behavior*, sehingga karyawan tersebut dapat lebih merasa dihargai oleh atasannya sehingga dapat meningkatkan loyalitas guru.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Achmad Amrullah, dkk. (2015) yang berjudul tentang Hubungan *Burnout* Dengan *Work-Life Balance* Pada Dosen Wanita. Hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien korelasinya adalah $(r) -0.563$ dengan $p = 0.000$ yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kedua variabel yang bersifat negatif dan berada pada rentang sedang. Hal ini berarti semakin tinggi nilai *burnout* maka semakin rendah nilai *work-life balance*. Begitu pula sebaliknya semakin rendah nilai *burnout* maka semakin tinggi nilai *work-life balance*.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Jeffrey H. Greenhaus, dkk. (2013) yang berjudul tentang *The Relation Between Work-Life Balance And Quality Of Life*. Hasil menunjukkan bahwa *work-life balance* mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan, yang mana kualitas kehidupan kerja itu sendiri juga dipengaruhi oleh atasan yang memiliki sifat *relation-oriented leadership behavior*.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Masyesha Tasnim, dkk. (2017) yang berjudul tentang *Work-Life Balance: Reality Check for The Working Women of Bangladesh*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pekerja wanita kesulitan untuk mencapai *work-life balance* dikarenakan; waktu kerja yang panjang, kekakuan kerja (*job rigidity*), kerja yang berlebihan (*work overload*), tanggung jawab untuk mengasuh anak, (*responsibility related to child care*), diskriminasi dan kebiasaan di tempat kerja, kurangnya dukungan dari atasan (*lack of supervisory support*), gaya kepemimpinan atasan yang

dominan dan kurangnya dukungan keluarga (*dominant managerial style and scarce family support*).

Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Hazel Melani (2015) yang berjudul tentang *Work-Life Balance and Quality of Life Among Employees in Malaysia*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Di dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa *work-life balance* juga dipengaruhi oleh dukungan atasan yang mana sifat tersebut dimiliki oleh atasan yang memiliki sifat *relation-oriented leadership*

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan subjek yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan lain yaitu terletak pada variabel bebasnya yang berbeda, dalam penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan *relation-oriented leadership behavior* sebagai variabel bebas. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu menggunakan *work-life balance* sebagai variabel terikat.

kesenangan/hobi, rekreasi, keluarga dan pengembangan spiritual seseorang.

Penjelasan lain tentang keseimbangan kehidupan kerja dijelaskan oleh *State Services Commission* (2005:46) mengatakan bahwa:

“Consider wich work-life balance issue seems to be most prevalent: a) work place issues: work-life balance issues generated by aspects of the workplace (nature of work environment, types of workplaces, issues in the workplace), b) life issues; work life balance issues generated by different life needs (need for time for families and community, need for personal time like leisure/recreation, needs as a member of a specific group).”

Dijelaskan bahwa hal-hal berikut di atas termasuk dalam cakupan kajian keseimbangan kehidupan kerja, yaitu: (a) Aspek pada tempat kerja, terdiri dari: jenis pekerjaan, tipe tempat kerja, dan masalah di tempat kerja misalnya beban kerja yang tidak masuk akal. (b) Kebutuhan hidup, terdiri dari: kebutuhan waktu untuk keluarga dan masyarakat misalnya perawatan anak, kebutuhan waktu untuk pribadi karyawan misalnya rekreasi, dan kebutuhan waktu sebagai anggota kelompok tertentu.

Menurut Kirchmayer (dalam Shobita & Sudarsan, 2014) mendefinisikan bahwa *work-life balance* adalah pencapaian kepuasan semua pengalaman hidup, bahwa untuk mencapai kepuasan pengalaman hidup dibutuhkan energy dari diri sendiri, waktu dan komitmen untuk berkontribusi dalam pekerjaannya. Zedeck and Mosier (dalam Shobita & Sudarsan, 2014) mengidentifikasi lima tipe yang berhubungan dengan *work-life balance*. Yaitu mengetahui bagaimana segmen pekerjaan dapat

mempengaruhi pekerjaan lain, kedua bagaimana keadaan positif dan negative dapat mempengaruhi pekerjaan dan kehidupan, ketiga dua atmosfer yang berbeda antara pekerjaan dan kehidupan, keempat fasilitas yang mendukung karyawan dalam mencapai *work-life balance* dan kelima adalah bagaimana individu dapat mencapai level psikologi yang tinggi dengan atmosfer yang telah dibuat.

Clark (dalam Shobita & Sudarsan, 2014) mengajukan teori baru mengenai *work-life balance* yaitu bagaimana batasan antara pekerjaan dan kehidupandengan bekerja/keluarga sebagai yang utama, dan memisahkan antara fisik dan psikologi. Teorinya menjelaskan bahwa adanya sinergi antara kehidupan kerjadan kehidupan pribadi. Hal lain dikemukakan oleh Fisher, Bulger, Smith (dalam Novelia, 2013) yang menyatakan bahwa *work-life balance* adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain di luar kerja yang di dalamnya terdapat individual behavior dimana hal ini dapat menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energy bagi diri sendiri. Keseimbangan kerja dan kehidupan atau *work-life balance* terletak dalam kaitannya dengan aspek kesuksesan karyawan dalam menyeimbangkan kerja dan *personal life* dan menghadapi konflik mereka dalam usaha menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi.

Morris and Madsen (dalam Shobita & Sudarsan, 2014) mengajukan pandangan baru mengenai keseimbangan kehidupan kerja antara keluarga dan pekerjaan. Secara terbatas mengenai waktu, tenaga, uang dan

perhatian untuk menjadi sumber bagi orang lain. Contoh yang terjadi adalah karyawan lebih memprioritaskan waktunya ditempat kerja, waktu untuk yang lain dan keluarga dinomer duakan. Instrument ini menjelaskan bagaimana sumber instrument I (keterampilan, kemampuan dan nilai) dan sumber afektif (perasaan, kepuasan).

Menurut Sturges dan Guest (2004) Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*) didefinisikan di sini sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan mereka, memenuhi komitmen keluarga, serta tanggung jawab kerja dan kegiatan lainnya (seperti kegiatan sosial).

Allen, Herst, Bruck & Sutton (2000) dalam jurnal Louise P. Parkes dan Peter H. Langford (2008) berpendapat bahwa pekerjaan dan kehidupan (*work-life Balance*) berhubungan dengan berkurangnya stres, dan kepuasan hidup yang lebih besar, dengan beberapa indikasi bahwa hubungan ini diperkuat dari waktu ke waktu (Allen, Herst, Bruck & Sutton 2000).

Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) berpendapat bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*) memberikan kontribusi untuk keterikatan karyawan (keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi), yang pada gilirannya memberikan kontribusi untuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turn over* yang lebih rendah.

De Cieri et al (2005: 92) berpendapat bahwa setiap organisasi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif harus

mengembangkan kemampuan untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan tenaga kerja, harus terampil, fleksibel, dan adaptif, dengan pendekatan HR dan strategi keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work-life Balance*) yang diperuntukkan bagi beragam kebutuhan karyawan. Konsisten dengan strategi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam, keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work-life Balance*) sering dianggap lebih penting bagi perempuan dan karyawan yang lebih tua (De Cieri et al 2005; Pocock 2005; Schmidt 2006).

Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work-life Balance*) terletak dalam kaitannya dengan aspek lain dari lingkungan kerja untuk membantu manajer mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan strategi keseimbangan dalam konteks organisasi yang lebih luas. Dengan demikian, tujuan ketiga kami adalah untuk menguji variabel individu dan pekerjaan yang sedang atau memediasi hubungan antara keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) dan hasil kerja (Allen et al, 2000) dalam jurnal Louise P Parkes dan Peter H Langford (2008).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan keseimbangan antara peran dan tanggung jawab di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan (rumah tangga dan kehidupan sosial) yang berjalan secara harmonis tanpa mengorbankan kepentingan salah satunya serta tercapainya kepuasan disemua aspek kehidupan. Juga dapat disintesisikan sebagai proporsi yang seimbang antara waktu, emosi

konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74)

mandefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

George R. Terry (Miftah ThohaA, 2010: 5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

A. Dale Timple (2000: 58) mengartikan kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam

mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin.

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Kartini Kartono (2003: 48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi karena dengan kepemimpinan dapat menciptakan situasi

dan mengerakkan orang-orang mencapai tujuan. Wirawan (2013: 7) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi. Suatu proses interaksi mempengaruhi dalam kepemimpinan membutuhkan waktu yang lamanya tergantung pada situasi, latar kepemimpinan, kualitas pemimpin dan kualitas pengikut.

Siagian (2003: 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai keterampilan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang menjadi bawahan seseorang sedemikian rupa sehingga perilaku tersebut menjadi pendorong kuat bagi tindak tanduk positif demi kepentingan orang sebagai keseluruhan.

Menurut Robbins dalam Makmuri (2008), kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok. Menurut Bangun (2012), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, di dalam mempengaruhi karyawan agar berjalan efektif dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau

dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya Kepemimpinan menurut Silalahi (2002) adalah pola perilaku spesifik yang ditampilkan oleh pemimpin dalam upaya mempengaruhi bawahan atau pengikut guna mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Menurut Fiedler (dalam Asnawi, 1999) gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anak buah, apakah pemimpin lebih mementingkan tugas (*task-oriented*) ataukah lebih mementingkan hubungan (*relationship oriented*). Menurut Silalahi (2002) gaya kepemimpinan berorientasi manusia (*human oriented*) yang disebut juga dengan *democratic, consideration, employee centeredness, relationship orientation*, dan *concern for people*.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut. kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi,

Salah satu tinjauan tentang perilaku kepemimpinan yang diterapkan adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia (Gordon, 1990; Greenberg dan Baron, 1995; Kreitner dan Kinicki, 1992; Owens, 1991; Yukl, 1989; Hoy dan Miskel, 1987). Orientasi kepemimpinan tersebut dapat disebut dimensi kepemimpinan (*leadership dimension*).

Beberapa penelitian awal terhadap perilaku kepemimpinan telah membedakan kepemimpinan menjadi dua kategori yaitu; perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas. Dalam suatu penelitian Cartwright & Zander (dalam Bass, 1990) mengemukakan perilaku kepemimpinan sebagai hasil dari performa dua fungsi, yaitu fungsi tugas dan fungsi hubungan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas dari hubungan dengan pengikut, sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan pengikut. Selama bertahun-tahun, para peneliti telah menggunakan beberapa istilah untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan yang berorientasi tugas.

Bass (1990) telah membuat sebuah kajian terhadap beberapa istilah yang digunakan oleh beberapa peneliti. Deskripsi mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan mencakup antara lain kepedulian, penekanan pada kebutuhan pegawai, pemusatan perhatian terhadap orang, perilaku suportif, orientasi pada interaksi, pemusatan

perhatian pada orang, pengambilan keputusan secara partisipatoris, perilaku demokratis dan membangun rasa saling percaya. Demikian pula mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas antara lain mencakup fokus pada produksi, perilaku initiating structure, memberikan definisi kegiatan kelompok dan penekanan pada produksi, pencapaian tujuan, kepedulian terhadap produksi, penekanan pada tujuan, perilaku otokratis, dan orientasi pada pencapaian.

Deskripsi terbaru mengenai kedua jenis perilaku kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995). Mereka mendeskripsikan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dengan indikator yang meliputi atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual dan motivasi inspirasional. Sedangkan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah mencakup indikator ganjaran kontingen (ganjaran bersyarat), manajemen aktif dengan perkecualian dan manajemen pasif dengan perkecualian. Meskipun istilah yang digunakan beraneka ragam, sebenarnya konsep yang mendapatkan banyak perhatian dari para peneliti sekarang adalah efektivitas dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas.

Dua bentuk perilaku kepemimpinan ini telah disebutkan dengan menggunakan banyak istilah lain dan beberapa temuan mengenai efektivitas dari kedua perilaku kepemimpinan ini juga saling bertolak belakang. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya

bukti tentang efektivitas dari perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan yang berorientasi tugas, juga adanya bukti tentang efektivitas dari gabungan kedua perilaku kepemimpinan itu (Bass, 1990).

4. Pengertian *Relation-Oriented Leadership Behavior*

Perilaku yang berorientasi pada hubungan antar manusia yaitu kepemimpinan yang lebih manaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pemimpin dengan stafnya (Herbert, 1981; Bernard, 1988; Etzioni, 1964; Cartwright dan Zander, 1953; Hoy dan Miskel, 1982)

Studi kepemimpinan dari Universitas Michigan dalam Yukl (2009) mengidentifikasi bahwa perilaku yang berorientasi hubungan (*relation-oriented leadership behavior*) adalah pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan dan memberikan pengakuan atas kontribusi dari keberhasilan bawahan. Pemimpin percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu bawahan untuk memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk suatu lingkungan yang suportif.

Penelitian yang dilakukan oleh Fleishman, 1953 dan kawan-kawan di University of Ohio dalam Yukl (2009) menyebutkan bahwa perilaku

kepemimpinan yang berorientasi pertimbangan (*consideration*) adalah pemimpin yang bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, rasa hormat, hangat, dan penjalinan rapport antara pemimpin dan pengikut. Menurut Farris (dalam Holloway, 2012) mengungkapkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada hubungan (*relation-oriented*) lebih peduli dengan membangun kedekatan, hubungan interpersonal. Perilaku atau gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (*relation-oriented*) melibatkan metode komunikasi dua arah untuk menunjukkan dukungan sosial dan emosional untuk membantu karyawan atau bawahan merasa nyaman dengan diri mereka sendiri, rekan kerja, dan situasi mereka (Northhouse dalam Holloway, 2012). Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan (*relation-oriented leadership behavior*) ditunjukkan dengan adanya perhatian yang cukup besar dari seorang pemimpin yang selalu membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para bawahan yang dihadapi para bawahan tersebut tetap menunjukkan kinerja pada tingkat tinggi (Jensen & Luthans dalam Mahardiana, 2013).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *relation-oriented leadership behavior* merupakan perilaku kepemimpinan yang cenderung ke arah kepentingan bawahan, dimana hal tersebut ditunjukkan dengan hubungan yang hangat antara atasan dengan bawahan, saling percaya,

manusia. Sedangkan dalam arti sempit, istilah pekerjaan digunakan untuk suatu tugas atau kerja yang menghasilkan sebuah karya bernilai imbalan dalam bentuk uang bagi individu. Dalam pembicaraan sehari-hari istilah pekerjaan dianggap sama dengan profesi. Menurut Hegel (Anoraga, 2009:12), inti pekerjaan adalah kesadaran manusia. Pekerjaan memungkinkan individu dapat menyatakan diri secara obyektif ke dunia ini, sehingga individu serta individu lain dapat memandang dan memahami keberadaan dirinya. Sedangkan menurut As'ad (2008: 46) bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh individu yang bersangkutan. Bekerja dilakukan tidak hanya oleh para kaum pria namun juga wanita. Wanita bekerja bukan merupakan hal yang baru dalam kehidupan sehari-hari.

Pada umumnya masyarakat Indonesia sering menyebut wanita pekerja dengan wanita karir. Pekerjaan yang dijalani individu dalam kurun waktu yang lama disebut sebagai karier. Hurlock (1980: 287) mengatakan bahwa wanita karir adalah wanita yang bekerja sampai batas kemampuannya untuk meningkatkan keterampilan dan mengorbankan diri dalam waktu dan usaha, dengan harapan akan mencapai suatu keberhasilan. Wanita yang sudah menikah sekaligus bekerja selalu menimbulkan dampak, dampak positif maupun negatif. Menurut Primastuti (dalam Prihandhiny, 2014: 23) dampak positif dan negatif wanita bekerja antara lain :

Wanita karir disebut juga wanita yang bekerja dan melakukan aktivitasnya diluar rumah atau bekerja dikantor maupun perusahaan Negara atau swasta untuk mendapatkan hasil berupa uang dan jasa untuk menunjang kebutuhan finansial atau keuangan dalam keluarganya. Wanita karir tidak hanya sekedar bekerja namun memiliki kedudukan yang berarti ditempat kerjanya, berprestasi, dan berani menerima tantangan dalam bekerja. Seharusnya wanita yang bekerja bukan hanya puas dalam bekerja saja namun juga harus menunjukkan kemampuannya dalam mengurus rumah tangganya dengan baik agar tidak muncul suatu masalah.

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi & Rivai dalam Abdilah, 2011: 4-5). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan

organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta dalam Abdilah, 2011: 5). Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam pengembangan kehidupan organisasi karena kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan organisasi akan menyebabkan arah pergerakan organisasi dalam mencapai tujuan menjadi jelas.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai. Untuk terwujudnya hal tersebut, maka pemimpin berusaha mempengaruhi perilaku bawahannya untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2009: 216). Selain pemimpin, pihak lain yang sama pentingnya adalah pegawai atau karyawan. Pada saat ini terjadi peningkatan jumlah wanita yang bekerja. Bekerja bagi setiap wanita adalah sebuah pilihan. Gerson (1985, dalam Nainggolan, dkk, 1996:78) menyatakan bahwa keputusan wanita untuk bekerja dipengaruhi oleh faktor yang sifatnya kumulatif, interaktif dan terus berkembang dipengaruhi baik secara langsung atau tidak dari masyarakat, keluarga dan diri sendiri sehubungan dengan harapan-harapan tertentu terhadap peran wanita yang sekaligus ibu. Pekerjaan memungkinkan individu dapat menyatakan diri secara obyektif ke dunia ini, sehingga individu serta individu lain dapat memandang dan memahami keberadaan dirinya.

Di Indonesia wanita yang bekerja biasa disebut sebagai wanita karir. Wanita karir adalah wanita yang memperoleh atau mengalami

perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, jabatan dan lain-lain. (Anoraga, 2009: 121). Keputusan wanita untuk mengambil dua peran berbeda yaitu di rumah tangga dan di tempat kerja tentu diikuti dengan tuntutan dari dalam diri sendiri dan masyarakat. Tuntutan dari diri sendiri dan sosial ini menyerukan hal yang sama yaitu keberhasilan dalam dua peranan tersebut. Idealnya memang setiap wanita bisa menjalani semua peran dengan baik dan sempurna, namun ini bukanlah hal mudah. Adanya berbagai peran berpotensi dapat memicu munculnya konflik peran. Konflik peran muncul ketika satu peran membutuhkan waktu dan perilaku yang kompleks dan berakibat pada sulitnya pemenuhan kebutuhan peran yang lain.

Hal diatas harus disikapi dengan bijak oleh para wanita pekerja, jika tidak pintar-pintar menyeimbangkan peran ganda tersebut maka akan timbul suatu permasalahan. Dalam beberapa kasus banyak wanita yang harus memilih salah satu diantara dua peran tersebut karena tidak dapat meyeimbangkan perannya. Faktor-faktor tersebut cukup banyak mempengaruhi pimpinan atau atasan untuk menentukan posisi wanita dalam struktur jabatan pada organisasi. Frone (dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013: 2) mengatakan bahwa *work-life balance* dipresentasikan oleh sedikit konflik yang muncul karena menjalankan berbagai peran serta memperoleh keuntungan dalam menjalankan perannya.

Konflik peran cenderung terjadi pada wanita yang bekerja dengan berbagai peran yang dimilikinya. Mederer (dalam Ayuningtyas &

Septarini, 2013: 2) mengatakan bahwa wanita memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas rumah tangga yang lebih besar dibandingkan pria. Konsep *work-life balance* cocok dikaji selain karena meningkatnya jumlah wanita yang bekerja tapi juga dikarenakan wanita yang bekerja cenderung mengalami konflik peran ganda. Penyeimbangan tanggung jawab ini cenderung lebih memberikan tekanan bagi wanita bekerja karena selain menghabiskan banyak waktu dan energi, tanggung jawab ini memiliki kesulitan pengelolaan yang tinggi. Konsekuensinya, jika wanita kehabisan energi maka keseimbangan mentalnya terganggu sehingga dapat menimbulkan stress. Konsep keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) memainkan peran penting untuk hidup terbebas dari masalah kesehatan yang berhubungan dengan mental (seperti stress, depresi, kecemasan, dan lain-lain) serta memperoleh kepuasan dalam pekerjaan, dan strategi adaptif dalam menangani situasi stress baik di tempat kerja ataupun di rumah (Kaur, 2013: 24).

Setiap manusia memerlukan dukungan sosial dari orang-orang terdekat untuk mengatasi konflik dan situasi stress. Greenglass, Schwarzer, Jakubiec, Fiksenbaum dan Tauberr (dalam Maretih, 2013: 33) melaporkan bahwa perempuan bekerja akan mencari dukungan sosial berupa nasihat, informasi, bantuan praktis dan dukungan emosional dari orang-orang terdekat mereka. Wanita yang bekerja sangat mengharapkan pengertian dan dukungan keluarga atas keputusannya untuk bekerja di luar rumah. Berdasarkan analisis gender, fakta yang ditemukan bahwa wanita lebih

senditif dan tergantung secara konsisten ke (orang) yang lain akan mencari dan mendapatkan dukungan dibandingkan laki-laki (Marettih, 2013: 33). Untuk menangani dan mengatasi konflik, wanita yang bekerja berusaha mengkomunikasikan permasalahan yang terjadi agar permasalahan tidak melebar dan mengganggu kehidupan keluarga. Untuk dapat menjalankan perannya dengan seimbang, ibu bekerja mengharapkan dan memerlukan dukungan penuh dari keluarga. Dukungan dari keluarga merupakan kekuatan bagi ibu bekerja untuk mengurangi tekanan-tekanan yang didapatkan dalam bekerja di luar rumah, dukungan sosial dari keluarga besar akan meningkatkan kesejahteraan emosional ibu bekerja (Tsai dalam Marettih, 2013: 33).

Ketika wanita bekerja dihadapkan pada situasi yang membuatnya harus memutuskan antara keluarga atau pekerjaan, misalnya ketika anak atau suami sakit sedangkan ibu harus bekerja, maka para ibu bekerja melakukan pengatasan masalah dengan mencari dukungan sosial dari atasan maupun rekan sejawat. Seperti yang dituturkan oleh sebagian wanita yang bekerja bahwa mereka memilih untuk meminta izin kepada atasan maupun mendelegasikan tugas kepada teman sejawatnya ketika tidak masuk kerja karena anak sakit (Marettih, 2013: 33). Senada dengan hal tersebut, hasil penelitian Carlson dan Perrew (1999) mengungkapkan bahwa dukungan sosial dari pekerjaan (atasan, rekan sejawat, bawahan) pada wanita bekerja mempengaruhi performance dan well-beingnya. Dukungan sosial yang diberikan dapat mengurangi stress yang disebabkan

work-family conflict. Erdwins, Buffardi, Casper (dalam Burke dan Nelson, 2002) juga menengaskan bahwa pekerja yang mendapat dukungan sosial dari rekan sejawat ataupun supervisor dapat mengurangi *work family conflict*.

Greenhaus, dkk (2003: 513) mengungkapkan bahwa *work-life balance* sebagai keadaan dimana individu merasa terikat dan puas terhadap perannya di dalam keluarga dan pekerjaannya. Salah satu faktor yang dapat mendukung terciptanya *work-life balance* pada wanita pekerja adalah dukungan organisasi. Salah satu bentuk dukungan organisasi adalah dukungan informal berupa dukungan dari atasan atau pimpinan. Dukungan dari atasan atau pimpinan dapat berupa perilaku yang ditunjukkannya kepada bawahannya. Salah satu gaya atau perilaku yang mendukung terciptanya *work-life balance* adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relation-oriented leadership behavior*) atau disebut juga dengan *democratic, consideration, employee centeredness*, dan *concern for people* (Silalahi, 2002: 315). Selain itu, atasan merupakan individu yang mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang ada pada bawahannya. Berhasil atau tidak kebijakan tersebut juga ditentukan oleh bagaimana perilaku yang ditunjukkan oleh atasan kepada bawahannya (Foley, Linnehan, Greenhaus & Weer dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013: 6). Salah satu teori perilaku kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam usaha mewujudkan *work-life balance* pada wanita pekerja adalah

pernah menggambarkan akan mengembalikan setengah dari anggota masyarakat serta menetapkannya beku dan lumpuh lantas dirampas kehidupannya. Hanya saja wanita Islam memiliki profil sendiri yang berbeda dengan wanita lainnya. Wanita Islam bukan wanita yang biasa dan tidak dapat diukur dengan penilaian manusia. Wanita Islam adalah wanita yang mampu berperan dalam masyarakat, hal ini telah dibuktikan dalam sejarah betapa wanita telah berperan dalam masyarakat di dalam berbagai bidang.

Dulu ketika negara Muslim masih bisa mengambil manfaat dari keterlibatan perempuan dalam prosen pembangunan, menjadi sangat penting untuk mengevaluasi posisi Islam berkenaan dengan pemberdayaan tenaga kerja perempuan. Untuk memulainya kita dapat mengatakan bahwa Islam tidak melarang perempuan untuk bekerja dan memiliki profesi diluar rumah sepanjang pekerjaannya diluar tersebut tidak mengganggu tugas-tugas rumah tangganya atau menurunkan martabatnya. Sebaliknya, Islam malah memberikan hak kepada wanita untuk memegang sebuah profesi dan melibatkan diri secara aktif dalam perniagaan dan perdagangan maupun politik. Perempuan berhak bekerja di luar rumah dan memperoleh penghasilan. Pada masa awal Islam, kaum perempuan sering membantu laki-laki mengerjakan beberapa pekerjaan di luar ruangan dan mereka diperbolehkan bergerak secara bebas bersama laki-laki. Asma, putri khalifah pertama Abu Bakar, biasa membantu suaminya mengerjakan pekerjaan lapangan. Nabi sendiri memuji wanita yang bekerja dengan keras dan baik; beliau juga mendorong kaum perempuan, termasuk istri-istri dan anak-

anaknyanya, untuk melibatkan diri dalam pekerjaan yang menguntungkan. Beliau pernah bersabda “penghasilan seseorang yang diberkahi adalah penghasilan dari jerih payahnya sendiri”. Pada masa awal Islam, kaum perempuan bahkan memiliki jabatan-jabatan yang memiliki kewenangan formal dalam masyarakat, seperti al- Syafa binti Abdullah yang diangkat beberapa kali oleh khalifah kedua, Umar, sebagai pengawas pasar-pasar yang ada di Madinah, dengan demikian, kaum perempuan bias bekerja sebagai guru, dokter, dan ahli hukum, mereka bias bekerja sebagai pekerja pemula maupun manajer senior, bahkan mereka bias bekerja sebagai hakim. Perlu ditekankan bahwa, sampai saat ini dan di banyak negara Muslim, kecuali Tunisia dan Malaysia, jabatan hakim tetap dianggap sebagai wilayah laki-laki sehingga perempuan di negara tersebut secara turun temurun dilarang untuk menempati jabatan ini. Larangan tersebut tidak memiliki dasar hukum sama sekali, baik dalam kitab suci maupun dalam sunnah. Bahkan sebaliknya Aisyah istri Nabi Muhammad SAW, adalah orang yang memelopori kaum perempuan dalam menjalankan jabatan tersebut. Beliau bertindak menjadi hakim selama tiga periode kekhalifahan yang pertama. Disamping juga Abu Hanifah pendiri salah satu mazhab fiqh, menyatakan bahwa seorang perempuan boleh menjadi hakim dan memutuskan semua perkara kecuali perkara hukum pidana. Jarir al-Thabary seorang penafsir al-Qur’an yang terkenal, memberikan hak kepada perempuan untuk diangkat sebagai hakim tanpa syarat apapun. Bagaimanapun juga, meskipun sesungguhnya pekerjaan luar rumah oleh perempuan itu diperbolehkan dan dihargai, namun jika seorang ibu rumah

tangga tidak bias bekerja karena melaksanakan tanggung jawabnya dalam tugas-tugas domestik, dia akan tidak merasa bahwa kontribusinya tersebut kurang dihargai dan kurang bermanfaat.

Pekerjaan dan aktivitas yang dilakukan oleh wanita pada masa Nabi cukup beraneka ragam, sampaisampai mereka terlibat secara langsung dalam peperangan-peperangan, bahu-membahu dengan kaum lelaki. Nama-nama seperti Ummu Salamah (istri Nabi), Shafiyah, Laila Al-Ghaffaiyah, Ummu Sinam Al-Aslamiyah, dan lainlain. Ahli hadits, Imam Bukhari, membukukan bab-bab dalam kitab Shahih-nya, yang menginformasikan kegiatan-kegiatan kaum wanita, seperti Bab Keterlibatan Perempuan dalam Jihad, Bab Peperangan Perempuan di Lautan, Bab Keterlibatan Perempuan Merawat Korban, dan lain-lain. Di samping itu, para wanita pada masa Nabi, aktif pula dalam berbagai bidang pekerjaan. Ada yang bekerja sebagai perias pengantin, seperti Ummu Salim binti Malhan yang merias, antara lain, Shafiyah bin Huyay, istri Nabi Muhammad SAW. Ada juga yang menjadi perawat atau bidan, dan sebagainya. Dalam bidang perdagangan, nama istri Nabi yang pertama, Khadijah binti Khuwailid, tercatat sebagai seorang yang sangat sukses. Demikian juga Qilat Ummi Bani Anmar yang tercatat sebagai seorang wanita yang pernah datang kepada Nabi untuk meminta petunjuk-petunjuk dalam bidang jual-beli. Demikian sedikit dari banyak contoh yang terjadi pada masa Rasul SAW dan sahabat beliau menyangkut keikutsertaan wanita dalam berbagai bidang usaha dan pekerjaan. Di samping yang disebutkan di atas, perlu juga digaris bawahi bahwa Rasul SAW banyak memberi perhatian

Artinya: "Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman): "Sesungguhnya Aku tidak menyia-nyiakan amal orang-orang yang beramal di antara kamu, baik laki-laki atau perempuan, (karena) sebagian kamu adalah turunan dari sebagian yang lain. Maka orang-orang yang berhijrah, yang diusir dari kampung halamannya, yang disakiti pada jalan-Ku, yang berperang dan yang dibunuh, Pastilah akan Ku-hapuskan kesalahan-kesalahan mereka dan Pastilah Aku masukkan mereka ke dalam surga yang mengalir sungai- sungai di bawahnya, sebagai pahala di sisi Allah. dan Allah pada sisi-Nya pahala yang baik."

Yang diterjemahkan di atas dengan sebagian kamu dari sebagian yang lain, adalah satu istilah yang digunakan untuk menunjukkan kebersamaan atau kemitraan. Wahyu-wahyu ilahi yang berbicara tentang asal kejadian manusia yang mengandung arti bahwa baik laki-laki maupun perempuan lahir dari sebagian laki-laki dan sebagian perempuan, yakni perpaduan antara sperma laki-laki dan indung telur perempuan, karena itu tidak ada perbedaan dari segi kemanusiaan dan drajat antar mereka dan karenanya pula Allah tidak mengurangi sedikitpun ganjaran yang diberikan kepada mereka masing-masing menyangkut amal kebaikan yang sama.

Nabi juga memberi peluang yang terbuka bagi kaum perempuan untuk terlibat dalam kegiatan publik. Sejarah mencatat masjid pertama yang dibangun Rasulullah di kota Madinah pada saat itu menyatu dengan tempat tinggal para istri Nabi. Bahkan kamar Aisyah ra bersebelahan langsung dan memiliki pintu penghubung dengan masjid tersebut. Saat itu masjid tidak hanya menjadi tempat shalat, melainkan juga tempat menjalankan berbagai aktivitas lainnya. Ini menandakan bahwa Nabi sangat mendukung keterlibatan perempuan, tidak saja dalam kehidupan rumah tangga, tetapi juga kehidupan publik.

work-life balance kiranya apa yang dilakukan atasan atau perilaku atasan perlu mendapat perhatian. Dalam suatu organisasi baik formal maupun informal, membutuhkan seorang pimpinan yang dapat memberi semangat kepada bawahannya untuk senantiasa produktif sebab keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi dirasakan sangat mutlak sekali untuk memberikan pengarahan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengawasan dan penghargaan (Robins dalam Husnawati, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus, Ziegert dan Allen (dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013) mengatakan bahwa seseorang lebih mudah mencapai *work family balance* jika bekerja dilingkungan organisasi yang suportif terhadap keluarganya. Karyawan atau bawahan yang diperlakukan dengan baik, adanya tenggang rasa, kesejahteraan karyawan diperhatikan dan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan akan berpengaruh.

Hasil penelitian Carlson dan Perrewe (1999) mengungkapkan bahwa dukungan sosial dari pekerjaan (atasan, rekan sejawat, bawahan) pada wanita bekerja mempengaruhi performance dan well-beingnya. Dukungan sosial yang diberikan dapat mengurangi stress yang disebabkan *work-family conflict* yang mengacu pada *work-life balance*. Erdwins, Buffardi, Casper (dalam Burke dan Nelson, 2002) juga menengaskan bahwa pekerja yang mendapat dukungan sosial dari rekan sejawat ataupun supervisor dapat mengurangi *work family conflict*.

Kesimpulan dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa *relation oriented leadership behavior* mempengaruhi *work-life balance*, yang mana yang paling menonjol yaitu *work interference personal life*. Sedangkan *relation-oriented leadership behavior* dalam organisasi berada pada kategori tinggi dengan dimensi paling menonjol yaitu pemberian dukungan.

F. Landasan Teoritis

Greenhaus, dkk (2003) mengungkapkan bahwa *work-life balance* sebagai keadaan dimana individu merasa terikat dan puas terhadap perannya di dalam keluarga dan pekerjaannya. Salah satu faktor yang dapat mendukung terciptanya *work-life balance* pada wanita pekerja adalah dukungan organisasi. Salah satu bentuk dukungan organisasi adalah dukungan informal berupa dukungan dari atasan atau pimpinan. Dukungan dari atasan atau pimpinan dapat berupa perilaku yang ditunjukkannya kepada bawahannya. Salah satu gaya atau perilaku yang mendukung terciptanya *work-life balance* adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relation-oriented leadership behavior*) atau disebut juga dengan *democratic*, *consideration*, *employee centeredness*, dan *concern for people* (Silalahi, 2002).

Selain itu, atasan merupakan individu yang mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang ada pada bawahannya. Berhasil atau tidak kebijakan tersebut juga ditentukan oleh bagaimana perilaku yang ditunjukkan oleh atasan kepada bawahannya (Foley, Linnehan, Greenhaus & Weer dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013). Salah satu teori perilaku kepemimpinan

D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Adapun populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 2011). Populasi menunjuk pada sejumlah individu yang paling sedikit mempunyai satu sifat atau ciri yang sama. Berdasarkan populasi ini kemudian diambil contoh atau sampel yang diharapkan dapat mewakili populasi. Pada penelitian ini peneliti mengambil populasi pekerja wanita yang bekerja di UIN Sunan Ampel Surabaya yang berstatus pegawai TENDIK (Tenaga Pendidikan), Sehingga didapatkan populasi pekerja wanita yang bekerja yang berstatus pegawai TENDIK di UIN Sunan Ampel sebanyak 107 orang.

2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (Sugiyono, 2012). Studi populasi adalah penelitian yang hanya dapat dilakukan bagi populasi terhingga dan subyeknya tidak terlalu banyak serta peneliti ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian (Arikunto, 2010).

Dari 107 orang populasi, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 78 orang pegawai wanita. Penentuan pengambilan sampel apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sampel dalam penelitian ini lebih dari

pada harga koefisien korelasi menunjukkan adanya arah hubungan yang searah, artinya hubungan kedua variabel (x dan y) adalah berbanding lurus. Semakin tinggi x akan diikuti dengan semakin tinggi pula y , dan sebaliknya.

b) tanda negative (-) pada harga koefisien korelasi menunjukkan adanya dua arah hubungan yang berlawanan, artinya hubungan kedua variabel (x dan y) adalah berbanding terbalik. Semakin tinggi x akan diikuti dengan semakin rendahnya y , dan sebaliknya. Jika besarnya korelasi $> 0,05$ maka berarti memang terdapat hubungan (korelasi) yang kuat antara dua variabel tersebut. Sebelum melakukan analisis data, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi atau prasyarat yang meliputi uji normalitas. Uji normalitas merupakan syarat sebelum dilakukannya pengujian nilai korelasi, dengan maksud agar kesimpulan yang ditarik tidak menyimpang dari kebenaran yang seharusnya ditarik (Ghozalli, 2001).

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui kenormalan distribusi sebaran skor variabel apabila terjadi penyimpangan sejauh mana penyimpangan tersebut. Uji ini menggunakan teknik *Kolmogorov Smirnov* dengan kaidah yang digunakan bahwa apabila signifikansi $> 0,05$ maka dapat dikatakan berdistribusi normal, begitu pula sebaliknya jika signifikansi $< 0,05$ maka dikatakan berdistribusi tidak normal (Azwar, 2012).

pekerja. Berdasarkan data penelitian yang dianalisis kemudian dilakukan diskusi tentang hasil penelitian tersebut. Hasil uji korelasi rank-spearman antara variabel *relation-oriented leadership behavior* dengan variabel *work-life balance* pada pegawai wanita di UIN Sunan Ampel Surabaya diperoleh hasil koefisien korelasi sebesar 0,608 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya, ada hubungan positif antara *relation-oriented leadership behavior* dengan *work-life balance* pada pegawai UIN Sunan Ampel Surabaya. Hasil koefisien korelasi sebesar 0,608 menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *relation-oriented leadership behavior* dengan *work-life balance* pada pegawai wanita di UIN Sunan Ampel Surabaya. Jadi, semakin tinggi *relation-oriented leadership*, maka *work-life balance* pada pegawai wanita di UIN Sunan Ampel yang dicapai juga semakin tinggi. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh penjelasan bahwa untuk mencapai *work-life balance* pada wanita pekerja sebagian besar dipengaruhi *relation-oriented leadership*. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Greenhaus, Ziegert dan Allen (dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013) mengatakan bahwa seseorang lebih mudah mencapai *work family balance* jika bekerja dilingkungan organisasi yang suportif terhadap keluarganya. Karyawan atau bawahan yang diperlakukan dengan baik, adanya tenggang rasa, kesejahteraan karyawan diperhatikan dan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan akan berpengaruh.

Keputusan wanita untuk mengambil dua peran berbeda yaitu di rumah

tangga dan di tempat kerja tentu diikuti dengan tuntutan dari dalam diri sendiri dan masyarakat. Tuntutan dari diri sendiri dan sosial ini menyerukan hal yang sama yaitu keberhasilan dalam dua peranan tersebut. Idealnya memang setiap wanita bisa menjalani semua peran dengan baik dan sempurna, namun ini bukanlah hal mudah. Adanya berbagai peran berpotensi dapat memicu munculnya konflik peran. Konflik peran muncul ketika satu peran membutuhkan waktu dan perilaku yang kompleks dan berakibat pada sulitnya pemenuhan kebutuhan peran yang lain.

Hal diatas harus disikapi dengan bijak oleh para wanita pekerja, jika tidak pintar-pintar menyeimbangkan peran ganda tersebut maka akan timbul suatu permasalahan. Dalam beberapa kasus banyak wanita yang harus memilih salah satu diantara dua peran tersebut karena tidak dapat meyeimbangkan perannya. Faktor-faktor tersebut cukup banyak mempengaruhi pimpinan atau atasan untuk menentukan posisi wanita dalam struktur jabatan pada organisasi. Frone (dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013: 2) mengatakan bahwa *work-life balance* dipresentasikan oleh sedikit konflik yang muncul karena menjalankan berbagai peran serta memperoleh keuntungan dalam menjalankan perannya.

Konflik peran cenderung terjadi pada wanita yang bekerja dengan berbagai peran yang dimilikinya. Mederer (dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013: 2) mengatakan bahwa wanita memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas rumah tangga yang lebih besar dibandingkan pria. Konsep *work-life balance* cocok dikaji selain karena meningkatnya jumlah wanita yang

bekerja tapi juga dikarenakan wanita yang bekerja cenderung mengalami konflik peran ganda. Penyeimbangan tanggung jawab ini cenderung lebih memberikan tekanan bagi wanita bekerja karena selain menghabiskan banyak waktu dan energi, tanggung jawab ini memiliki kesulitan pengelolaan yang tinggi. Konsekuensinya, jika wanita kehabisan energi maka keseimbangan mentalnya terganggu sehingga dapat menimbulkan stress. Konsep keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) memainkan peran penting untuk hidup terbebas dari masalah kesehatan yang berhubungan dengan mental (seperti stress, depresi, kecemasan, dan lain-lain) serta memperoleh kepuasan dalam pekerjaan, dan strategi adaptif dalam menangani situasi stress baik di tempat kerja ataupun di rumah (Kaur, 2013: 24).

Setiap manusia memerlukan dukungan sosial dari orang-orang terdekat untuk mengatasi konflik dan situasi stress. Greenglass, Schwarzer, Jakubiec, Fiksenbaum dan Tauberr (dalam Maretih, 2013: 33) melaporkan bahwa perempuan bekerja akan mencari dukungan sosial berupa nasihat, informasi, bantuan praktis dan dukungan emosional dari orang-orang terdekat mereka. Wanita yang bekerja sangat mengharapkan pengertian dan dukungan keluarga atas keputusannya untuk bekerja di luar rumah. Berdasarkan analisis gender, fakta yang ditemukan bahwa wanita lebih sensitif dan tergantung secara konsisten ke (orang) yang lain akan mencari dan mendapatkan dukungan dibandingkan laki-laki (Maretih, 2013: 33). Untuk menangani dan mengatasi konflik, wanita yang bekerja berusaha mengkomunikasikan permasalahan yang terjadi agar permasalahan tidak melebar dan mengganggu kehidupan

keluarga. Untuk dapat menjalankan perannya dengan seimbang, ibu bekerja mengharapkan dan memerlukan dukungan penuh dari keluarga. Dukungan dari keluarga merupakan kekuatan bagi ibu bekerja untuk mengurangi tekanan-tekanan yang didapatkan dalam bekerja di luar rumah, dukungan sosial dari keluarga besar akan meningkatkan kesejahteraan emosional ibu bekerja (Tsai dalam Marettih, 2013: 33).

Hasil penelitian Carlson dan Perrewé (1999) mengungkapkan bahwa dukungan sosial dari pekerjaan (atasan, rekan sejawat, bawahan) pada wanita bekerja mempengaruhi performance dan well-beingnya. Dukungan sosial yang diberikan dapat mengurangi stress yang disebabkan work-family conflict yang mengacu pada *work-life balance*. Erdwins, Buffardi, Casper (dalam Burke dan Nelson, 2002) juga menegaskan bahwa pekerja yang mendapat dukungan sosial dari rekan sejawat ataupun supervisor dapat mengurangi work family conflict.

Greenhaus, dkk (2003: 513) mengungkapkan bahwa *work-life balance* sebagai keadaan dimana individu merasa terikat dan puas terhadap perannya di dalam keluarga dan pekerjaannya. Salah satu faktor yang dapat mendukung terciptanya *work-life balance* pada wanita pekerja adalah dukungan organisasi. Salah satu bentuk dukungan organisasi adalah dukungan informal berupa dukungan dari atasan atau pimpinan. Dukungan dari atasan atau pimpinan dapat berupa perilaku yang ditunjukkannya kepada bawahannya. Salah satu gaya atau perilaku yang mendukung terciptanya *work-life balance* adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relation-oriented*

leadership behavior) atau disebut juga dengan democratic, consideration, employee centeredness, dan concern for people (Silalahi, 2002: 315). Selain itu, atasan merupakan individu yang mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang ada pada bawahannya. Berhasil atau tidak kebijakan tersebut juga ditentukan oleh bagaimana perilaku yang ditunjukkan oleh atasan kepada bawahannya (Foley, Linnehan, Greenhaus & Weer dalam Ayuningtyas & Septarini, 2013: 6). Salah satu teori perilaku kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam usaha mewujudkan *work-life balance* pada wanita pekerja adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan (*relation-oriented leadership behavior*).

Studi kepemimpinan dari Universitas Michigan dalam Yukl (2009: 65) mengidentifikasi bahwa perilaku yang berorientasi hubungan (*relation-oriented leadership behavior*) adalah pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan dan memberikan pengakuan atas kontribusi dari keberhasilan bawahan. Menurut Farris (dalam Holloway, 2012: 12) mengungkapkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada hubungan (*relation-oriented*) lebih peduli dengan membangun kedekatan, hubungan interpersonal.

Penelitian yang dilakukan oleh Chofitnah (2015) yang berjudul tentang Pengaruh *Relation-oriented Leadership Behavior* terhadap *Work-Life Balance* pada Wanita Pekerja menunjukkan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

work-life balance berada pada kategori tinggi dengan dimensi yang paling menonjol yaitu *work interference personal life*. *Relation-oriented leadership behavior* dalam organisasi berada pada kategori tinggi dengan dimensi paling menonjol yaitu pemberian dukungan. Dengan analisis regresi diperoleh hasil ada pengaruh antara *relation-oriented leadership behavior* terhadap *work-life balance* pada wanita pekerja di Kanwil Bank BNI Semarang.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Jeffrey H. Greenhaus, dkk. (2013) yang berjudul tentang *The Relation Between Work–Life Balance And Quality Of Life*. Hasil menunjukkan bahwa *work-life balance* mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan, yang mana kualitas kehidupan kerja itu sendiri juga dipengaruhi oleh atasan yang memiliki sifat *relation-oriented leadership*.

Ketika wanita bekerja dihadapkan pada situasi yang membuatnya harus memutuskan antara keluarga atau pekerjaan, misalnya ketika anak atau suami sakit sedangkan ibu harus bekerja, maka para ibu bekerja melakukan pengatasan masalah dengan mencari dukungan sosial dari atasan maupun rekan sejawat. Seperti yang dituturkan oleh sebagian wanita yang bekerja bahwa mereka memilih untuk meminta izin kepada atasan maupun mendelegasikan tugas kepada teman sejawatnya ketika tidak masuk kerja karena anak sakit (Marettih, 2013).

Poulose dan Sudarsan (2014) menyebutkan faktor dari *work-life balance* diantaranya faktor individual, faktor organisasional, faktor masyarakat dan faktor lainnya. Didalam faktor organisasional terdapat *superior support*

(dukungan atasan atau pemimpin). Atas dasar ini, terkait dengan adanya *work-life balance* kiranya apa yang dilakukan atasan atau perilaku atasan perlu mendapat perhatian. Dalam suatu organisasi baik formal maupun informal, membutuhkan seorang pimpinan yang dapat memberi semangat kepada bawahannya untuk senantiasa produktif sebab keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi dirasakan sangat mutlak sekali untuk memberikan pengarahan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kerja yang menantang, pengawasan dan penghargaan (Robins dalam Husnawati, 2006).

Greenhaus, dkk (2003) menjelaskan bahwa *work-life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan. Sedangkan menurut Swami (dalam Poulouse & Sudarsan, 2014) *work-life balance* sebagai sebuah kepedulian dengan memberikan ruang lingkup bagi karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan tanggungjawab dan kepentingan di luar pekerjaan. Grzywacz dan Carlos (dalam Poulouse & Sudarsan, 2014) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pemenuhan harapan bagi peran terkait yang dinegosiasikan dan dibagi antara peran-peran yang terkait dalam pekerjaan dan keluarga. *Relation-oriented leadership behavior* berkontribusi dalam pencapaian *work-life balance*.

- Handayani, Arri. 2013. Keseimbangan Kerja Keluarga pada Perempuan Bekerja, Tinjauan Teori Border. *Buletin Psikologi* Vol.xxi : 90-101
- Hudson. 2005. *The Case for Work/Life Balance Closing the gap Between Policy and Practice*. Hudson Highland Group, Inc.
- Hurlock, E.B. 1980. *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta: Erlangga.
- Jensen, Susan, M. and Luthans, Fred, 2006. Relationship Between Entrepreneurs' Psychological capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, Summer 2006, Vol. 18. No. 2; ABI/INFORM Global, pp, 254 – 273.
- Joseph, B. Holloway. 2012. Leadership Behavior and Organizational Climate: An Emperical Study in a Non-Profit Organization. *Emerging Leadership Journeys* 5: 9-35
- Kartono, Kartini, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Laksmi, N.A., & Hadi, C. 2012. Hubungan Antara Konflik Peran Ganda (Work Family Conflict) dengan Kepuasan Kerja pada Karyawati bagian Produksi PT.X. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* 1,127-129
- Liberty Asnawi, H. 1999. Semangat Kerja dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Psikologi* 2: 86-92
- Marretih, Anggia. K.E. 2013. *Work-Family Conflict Pada Ibu Bekerja (Studi Fenomenologi dalam Perspektif Gender dan Kesehatan Mental)*. *Jurnal Sosial Budaya*, Vol.10, No.01
- Mulyadi, D., & Rivai, V. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Munandar, U. 1985. *Emansipasi dan peran ganda wanita Indonesia (Suatu Tinjauan Psikologis)*. Jakarta: UI Press
- Nainggolan, L.M. 1996. Studi Kasus tentang factor-faktor yang mempengaruhi keputusan wanita berhenti bekerja pada wanita setelah kelahiran anak pertama. *Jurnal psikologi dan masyarakat*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Novliadi, Ferry. 2006. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Pesepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi*

- terhadap Dukungan Organisasional. *Psikologia jurnal Pemikiran & Penelitian Psikologi*, 2,1
- Papalia, D.E, dkk. 2008. *Human Development (Psikologi Perkembangan)*. Jakarta: Kencana
- Robbins, S.P & Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior 10th Edition*. New Jersey: Pearson Education Hall
- Siagian, Sondang P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Silalahi, Ulber, 2002. *Pemahaman Praktis Azas-Azas Manajemen*. Bandung: Mandar maju
- Stonner, Freeman dan Gilbert. 1995. *Pengantar Bisnis*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Sverko, B., Arambasic, L., & Galesic, M. 2002. *Work-Life Balance Among Croatian Employees: Role Time Commitment, Work-Home Interference and Well-Being*. *Social Science Information*
- Swami. 2007. *Work-Life Balance: Organizational strategies for sustainable growth*. *HRM Review* October, 33-37
- Thoha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Timple, A.Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tingey, H., Kiger, G. & Riley, P.J. 1996. *Juggling Multiple Roles: Perceptions of Working Mothers*. *The Social Science* 33: 183-191
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organization (6th ed)*. Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hall