

# **Pengaruh Komitmen Organisasi, Work-Life Balance Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

**Bambang Eko Purjoko Thabes<sup>1</sup>, Joko Suyono<sup>2</sup>, Amrun Rosyid<sup>3</sup>, Rr Budi Hariani<sup>4</sup>, Damarsari Ratnasahara Elisabeth<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Narotama Surabaya, Indonesia

<sup>5</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, Surabaya, Indonesia

Korespondensi: [joko.suyono@narotama.ac.id](mailto:joko.suyono@narotama.ac.id)

Doi: 10.29138/jkis.v4i2.121

## **Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, work-life-balance, dan kepemimpinan, terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai Kelurahan Karah dan Jambangan Surabaya yang berjumlah 34 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling (sampel jenuh), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi, work-life-balance, dan kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan.

**Kata kunci:** komitmen organisasi, work-life-balance, kepemimpinan, kepuasan kerja

## **1. PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kualitas pelayanan publik di tingkat kelurahan. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan, tetapi juga mencerminkan sejauh mana pegawai merasa dihargai, didukung, dan memperoleh keadilan dalam lingkungan kerjanya. Tingkat kepuasan kerja yang baik akan mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih produktif, disiplin, serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan fungsi yang diemban. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja, meningkatnya tingkat absensi, serta berkurangnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Sebagai ujung tombak pemerintahan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan di Kota Surabaya memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik. Berbagai layanan seperti administrasi kependudukan, surat-menyurat, fasilitasi kegiatan kemasyarakatan, hingga penyelesaian permasalahan sosial di lingkungan warga dilaksanakan di tingkat kelurahan. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan responsif semakin meningkat seiring dengan perkembangan teknologi dan kesadaran masyarakat akan hak-haknya sebagai warga negara. Oleh karena itu, aparat kelurahan dituntut untuk mampu bekerja secara profesional, adaptif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sehingga mampu bekerja secara optimal dan konsisten. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung

memiliki motivasi intrinsik yang kuat, loyalitas terhadap organisasi, serta kemauan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kepuasan kerja juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, kolaboratif, dan kondusif, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan menjadi aspek yang sangat penting dalam mendukung tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang prima.

Fenomena meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik di tingkat kelurahan menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai menjadi aspek yang sangat krusial bagi Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan di Kota Surabaya. Masyarakat kini mengharapkan pelayanan yang tidak hanya cepat dan tepat, tetapi juga ramah, transparan, dan akuntabel. Dalam kondisi tersebut, pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat, responsif, dan memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka pelayanan berpotensi menjadi kurang optimal, lambat, bahkan menimbulkan keluhan dari masyarakat.

Fenomena lain yang sering terjadi di instansi pemerintahan tingkat kelurahan adalah adanya beban kerja administratif yang cukup tinggi, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan penyelesaian tugas dalam waktu yang relatif singkat. Kondisi ini dapat memengaruhi kondisi psikologis dan motivasi pegawai dalam bekerja. Apabila tidak diimbangi dengan tingkat kepuasan kerja yang memadai, situasi tersebut berisiko menimbulkan kejenuhan, stres kerja, serta menurunnya produktivitas. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas kinerja pegawai agar tetap konsisten dan profesional dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

Fenomena pentingnya kepuasan kerja juga terlihat dari dampaknya terhadap citra dan kepercayaan masyarakat terhadap instansi kelurahan. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, kooperatif, dan bertanggung jawab dalam melayani warga. Hal ini secara tidak langsung meningkatkan reputasi dan kredibilitas Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan sebagai institusi pelayanan publik yang berkualitas. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai bukan hanya berdampak pada individu, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap efektivitas organisasi dan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kelurahan.

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain adalah komitmen organisasi (Setiawan, 2020; Renyut, 2017; Dewi, 2022), work-life balance (Rondonuwu, 2018; Hutagaol, et al, 2026; Aliya, 2020; Khosasi, 2025; Taufik, 2025; Budiman, 2025; Asrul, 2025; Lestari, 2017; Sinulingga, 2024) dan kepemimpinan (Hendrik et al, 2023; Iman dan Lestari, 2019; Palupi et al, 2017; Pratama, et al, 2022; Suprpta, et al, 2015).

Akan tetapi masih terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa masih terdapat gap penelitian, yaitu Ardiyansah dan Mon (2023) membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Nadhilah (2024) dalam penelitiannya membuktikan work-life balance tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ali, K, et al (2018), Pally dan Septyarini (2022), Dewi (2017) dalam hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Mengingat masih terdapat kesenjangan dalam hasil penelitian sebelumnya, diperlukan penelitian lanjutan yang mampu memperkaya literatur sekaligus memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Selain berkontribusi secara teoretis, penelitian ini juga diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi praktis yang relevan dan aplikatif guna meningkatkan kesejahteraan serta produktivitas pegawai dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas lingkungan kerja yang terus berkembang. Untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, work-life-balance, dan kepemimpinan, terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan.

Kepuasan kerja memiliki peranan yang sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi karena kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta berbagai aspek yang berkaitan dengan tugas yang mereka jalankan. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, loyalitas yang kuat terhadap organisasi, serta kesediaan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pekerjaan, serta kerja sama antarpegawai, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan kondusif. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja pegawai rendah, hal tersebut dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti menurunnya motivasi kerja, meningkatnya tingkat absensi dan turnover pegawai, serta menurunnya kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, seperti pemberian kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang baik, serta kesempatan untuk berkembang, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih optimal dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Keith Davis (2015), kepuasan kerja merupakan perasaan individu mengenai sejauh mana pekerjaan yang mereka lakukan memberikan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja dipandang sebagai respons afektif atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berbeda antara satu individu dengan individu lainnya karena setiap orang memiliki penilaian yang berbeda terhadap situasi kerja yang mereka alami. Kepuasan kerja juga bukan merupakan konsep tunggal, karena seseorang dapat merasa puas terhadap satu aspek pekerjaan, seperti hubungan dengan rekan kerja, namun pada saat yang sama merasa kurang puas terhadap aspek lain, seperti kompensasi atau kesempatan promosi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berkaitan erat dengan nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu serta kemampuan pekerjaan tersebut dalam memenuhi kebutuhan dasar mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaan yang muncul sebagai hasil dari kesesuaian antara nilai-nilai, harapan, serta pengalaman kerja yang mereka rasakan.

Selanjutnya, Marihot Tua Efendi Hariandja (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari perbandingan antara apa yang diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dengan apa yang mereka harapkan, inginkan, atau anggap pantas untuk diterima. Kepuasan kerja dalam konteks ini tidak hanya berkaitan dengan imbalan finansial, tetapi juga mencakup berbagai aspek lain seperti penghargaan terhadap hasil kerja, penempatan jabatan yang sesuai, perlakuan yang adil dari atasan, ketersediaan peralatan kerja yang memadai, serta lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi individu, baik secara positif maupun negatif, terhadap berbagai dimensi pekerjaan yang mereka jalani dalam organisasi.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2018), kepuasan kerja merupakan harapan umum bagi setiap individu yang bekerja, meskipun tingkat kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing individu dapat berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, kebutuhan, serta harapan pribadi masing-masing individu. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan preferensi individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dapat dirasakan. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang tercermin dalam semangat dan moral kerja yang tinggi. Pegawai yang merasakan kepuasan kerja biasanya akan lebih fokus pada pelaksanaan pekerjaan itu sendiri, bukan semata-mata pada besarnya balas jasa yang diterima, meskipun faktor imbalan tetap memiliki peranan penting. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dipandang dari dua sisi, yaitu kepuasan yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri serta kepuasan yang berasal dari luar pekerjaan, seperti imbalan finansial yang memungkinkan individu memenuhi kebutuhan hidupnya. Kombinasi antara kedua aspek tersebut akan menghasilkan sikap emosional yang seimbang, di mana pegawai merasa puas apabila pekerjaan yang dilakukan serta balas jasa yang diterima dianggap adil dan layak.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dengan jumlah penghargaan yang mereka anggap seharusnya mereka terima. Apabila penghargaan yang diperoleh sesuai atau bahkan melebihi harapan individu, maka individu tersebut cenderung akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila penghargaan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun.

Selain itu, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional individu terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka jalani. Respons tersebut mencerminkan bagaimana seseorang merasakan pengalaman kerja yang mereka alami sehari-hari dalam organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi psikologis yang menunjukkan sejauh mana individu merasa senang, nyaman, dan terpenuhi kebutuhannya melalui pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang timbul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti penghargaan yang diterima, lingkungan kerja, hubungan kerja, serta kesesuaian antara pekerjaan dengan nilai dan harapan individu. Kepuasan kerja bersifat subjektif karena dipengaruhi oleh persepsi dan kebutuhan masing-masing individu. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong peningkatan semangat kerja, loyalitas, serta kinerja pegawai dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap dan tingkat keterikatan seorang pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja yang tercermin dari kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, menerima nilai-nilai organisasi, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi tercapainya tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas yang kuat, rasa memiliki terhadap organisasi, serta kesediaan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi dalam menjalankan tugasnya. Komitmen organisasi juga dapat mendorong pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan berusaha meningkatkan kinerja demi kemajuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, meningkatnya tingkat absensi dan turnover pegawai, serta berkurangnya kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi maksimal. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam upaya menciptakan kinerja pegawai yang optimal serta mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Sutrisno (2019) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kesediaan seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengaplikasikan seluruh keterampilan yang dimilikinya, serta selalu mematuhi kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan. Komitmen ini juga mencerminkan hubungan dekat antara karyawan dan organisasi, menunjukkan loyalitas yang tinggi, serta orientasi yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berupaya memberikan yang terbaik untuk meningkatkan kinerja mereka guna mendukung kesuksesan organisasi.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa komitmen pada organisasi adalah keadaan di mana seorang karyawan dengan sepenuh hati mempersembahkan dirinya pada organisasi, setuju dengan tujuan-tujuannya, dan bermaksud untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi sering menunjukkan loyalitas dengan tetap setia pada organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu tersebut mengenal dan terikat pada organisasi mereka. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen terhadap organisasi cenderung memiliki perilaku yang dapat diandalkan, memiliki rencana untuk tinggal lebih lama dalam organisasi, dan memberikan upaya lebih dalam pekerjaan mereka.

Nasution (2018) memandang komitmen organisasi sebagai ikatan antara individu dengan organisasi, gagasan, atau proyek tertentu, yang diekspresikan melalui dedikasi dalam mencapai misi organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi mencerminkan

sikap karyawan untuk terus terlibat dan berpartisipasi dalam usaha mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaan. Komitmen ini merupakan bentuk konkret dari loyalitas yang tercermin dalam perhatian, gagasan, dan tanggung jawab yang diberikan karyawan dalam mendukung upaya organisasi mencapai tujuan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap dan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam loyalitas, rasa memiliki, serta kesediaan untuk menerima dan mendukung tujuan, nilai-nilai, dan kebijakan organisasi. Komitmen ini menunjukkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam jangka panjang. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, kepatuhan terhadap peraturan, serta kesungguhan dalam mengerahkan kemampuan terbaiknya demi mendukung pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Setiawan (2020), Renyut (2017), Dewi (2022). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Work-life balance merupakan kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau kehidupan di luar pekerjaan secara harmonis. Keseimbangan ini mencakup kemampuan seseorang untuk mengelola waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan pribadi seperti keluarga, kesehatan, rekreasi, dan kehidupan sosial. Apabila seseorang mampu mencapai work-life balance yang baik, maka mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta produktivitas karyawan dalam bekerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan kelelahan, tekanan kerja yang tinggi, konflik keluarga, serta menurunnya kinerja individu. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek work-life balance melalui kebijakan kerja yang fleksibel, lingkungan kerja yang mendukung, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan agar mereka dapat bekerja secara optimal tanpa mengabaikan kehidupan pribadi mereka. Wambui et al (2017) work life balance adalah untuk memberi karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab dan minat mereka diluar pekerjaan.

Menurut Saina et al., (2016) work life balance dapat diartikan sebagai keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan peran ganda pada kehidupan kerja dan pribadi. Menurut Delecta (2011), work-life balance merupakan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan komitmen keluarga, serta tanggung jawab lainnya di luar pekerjaan dan berbagai aktivitas lainnya. Work-life balance bukan hanya tentang bagaimana seseorang membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga tentang kemampuan mengelola tanggung jawab dan harapan dari kedua aspek tersebut secara efektif.

Greenhaus, et al (2003) memberikan definisi terhadap work-life balance sebagai suatu kondisi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Menurutnya, keseimbangan ini tercapai ketika seseorang mampu terlibat secara penuh dalam kedua domain tersebut—baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan keluarga—dan merasa puas dengan peran yang mereka mainkan di masing-masing domain. Greenhaus dan timnya menyoroti bahwa keseimbangan ini tidak hanya tentang pembagian waktu, tetapi juga tentang kepuasan yang diperoleh dari menjalankan peran di kedua area tersebut. Kepuasan ini mencakup perasaan bahwa individu tersebut memberikan kontribusi yang berarti dan memperoleh penghargaan dari kedua lingkungan, baik profesional maupun personal.

Schermerhorn (2017) menyatakan bahwa work-life balance adalah kemampuan pegawai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Konsep ini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan yang sehat antara berbagai tanggung jawab profesional dan aspek kehidupan pribadi, termasuk waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan untuk diri sendiri. Dengan kata lain, work-life balance mencakup bagaimana individu mengelola waktu, energi, dan komitmen mereka agar tidak hanya sukses dalam karier tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan emosional, sosial, dan fisik di luar pekerjaan. Schermerhorn juga menyoroti bahwa keseimbangan ini penting untuk mencegah stres dan kelelahan yang berlebihan, yang dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik. Memastikan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan kualitas hidup individu tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, karena karyawan yang seimbang cenderung lebih bahagia dan termotivasi. Oleh karena itu, work-life balance menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Menurut Lumunon et al. (2019) work life balance dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi.

Menurut Susi dan Jawaharrani (2011), keseimbangan hidup dan pekerjaan (work-life balance) merujuk pada usaha untuk memenuhi kepuasan dalam tiga domain utama kehidupan, yaitu pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi. Konsep ini menyoroti pentingnya mencapai harmoni antara berbagai aspek penting dalam kehidupan seseorang, sehingga individu dapat merasa memenuhi dan seimbang di semua area tersebut. Keseimbangan hidup dan pekerjaan (work-life balance) tidak hanya mengacu pada pembagian waktu yang seimbang antara pekerjaan, keluarga, dan kegiatan pribadi, tetapi juga pada pengalaman kepuasan dan kesejahteraan yang diperoleh dari masing-masing domain tersebut. Artinya, individu diharapkan mampu mencapai pencapaian yang memuaskan dan kebahagiaan dalam pekerjaan mereka, memiliki hubungan yang harmonis dan bermakna dengan keluarga, serta memiliki waktu dan energi untuk mengejar minat dan aktivitas pribadi yang memperkaya kehidupan mereka.

Fisher (2009) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance) sebagai upaya individu untuk mengatur dan menyeimbangkan berbagai peran yang mereka jalani dalam kehidupan sehari-hari. Mereka menekankan pentingnya kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi mereka secara efektif antara tanggung jawab pekerjaan dan kewajiban pribadi atau keluarga, sehingga kedua aspek kehidupan tersebut dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu.

Kalliath dan Brough (2008) mendefinisikan work-life balance sebagai suatu pandangan atau persepsi karyawan di mana aktivitas dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan dapat berjalan beriringan, serta mendukung pertumbuhan pribadi sesuai dengan prioritas hidup masing-masing.

Berdasarkan beberapa pengertian work life balance diatas, work life balance dapat diartikan sebagai keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh (Rondonuwu, 2018; Hutagaol, et al, 2026; Aliya, 2020; Khosasi, 2025; Taufik, 2025; Budiman, 2025; Asrul, 2025; Lestari, 2017; Sinulingga, 2024). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H2: Work-life balance berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok dalam suatu organisasi agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan perintah atau instruksi, tetapi juga berperan dalam membimbing, memberikan teladan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi para anggota organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu membangun komunikasi yang baik, menumbuhkan semangat kerja, serta meningkatkan kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, serta mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, memperkuat kerja sama tim, serta membantu organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan.

Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan kelompok menuju pencapaian visi bersama atau serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing anggota tim, tetapi juga untuk menetapkan arah yang jelas dan memotivasi mereka agar bekerja sama mencapai tujuan tersebut.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain agar bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi anggota tim atau kelompok agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah atau mengawasi, tetapi tentang membangun hubungan yang memungkinkan kolaborasi efektif. Seorang pemimpin harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota tim dan mengarahkan mereka ke posisi di mana mereka dapat berkontribusi secara optimal. Ini melibatkan pengaturan tugas, delegasi, dan pemberian arahan yang jelas agar setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka. Selain mengarahkan dan memotivasi, pengaruh adalah komponen kunci lain dalam definisi kepemimpinan Kreitner dan Kinicki. Pengaruh di sini berarti kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku anggota tim. Ini bisa dicapai melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan penyebaran visi dan nilai-nilai organisasi. Seorang pemimpin yang berpengaruh mampu menginspirasi kepercayaan dan loyalitas dari anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kohesi tim dan efisiensi kerja. Secara keseluruhan, menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepemimpinan adalah tentang menggabungkan arah yang jelas, motivasi yang kuat, dan pengaruh yang positif untuk menciptakan tim yang bekerja secara efektif menuju tujuan yang sama. Kepemimpinan yang baik melibatkan kemampuan untuk melihat gambaran besar dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai visi tersebut melalui kerjasama dan koordinasi yang efisien. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang tidak hanya mengatur dan mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memfasilitasi kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Fleishman, seperti yang dikutip oleh Gibson, et al (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi individu-individu secara interpersonal, melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai satu atau lebih tujuan tertentu. Ini menekankan pentingnya interaksi antarpribadi dan komunikasi efektif dalam membentuk arah dan menggerakkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dan memfasilitasi proses komunikasi yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan dan pertumbuhan anggota tim. Mereka berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi individu, memberikan kesempatan untuk

pengembangan keterampilan, dan mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja tim, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen yang kuat dari anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2018) mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan kompleks, mulai dari pengaruh interpersonal, penetapan arah strategis, hingga pemberdayaan dan pengembangan tim. Seorang pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menyelaraskan semua aspek ini untuk menciptakan sinergi yang menghasilkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bentuk pengaruh antarpribadi yang berlangsung dalam konteks situasi tertentu dan dilakukan melalui proses komunikasi, dengan tujuan mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan ini, dengan kata lain, melibatkan kemampuan menggunakan komunikasi yang efektif untuk mempengaruhi individu atau kelompok agar bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut. Dalam pandangan Hasibuan (2018), kepemimpinan tidak hanya sebatas tindakan atau peran, melainkan juga proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam berbagai situasi. Konteks situasi tertentu ini penting karena setiap situasi menuntut pendekatan kepemimpinan yang berbeda, bergantung pada tantangan dan kebutuhan spesifik yang dihadapi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan gaya dan strategi komunikasinya sesuai dengan konteks dan kondisi yang ada. Dengan demikian,

Menurut Stoner dan Wankel (2015), kepemimpinan manajerial merupakan suatu proses yang tidak hanya berkaitan dengan pengarahan, tetapi juga memiliki dampak dalam mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi bagaimana anggota kelompok menjalankan aktivitas yang terkait dengan pekerjaan mereka.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa semua konsep kepemimpinan tersebut memiliki hubungan yang erat dengan konsep manajemen, di mana intinya adalah memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022), dan Suprpta, et al (2015). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Setiawan (2020), Renyut (2017), Dewi (2022). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan).

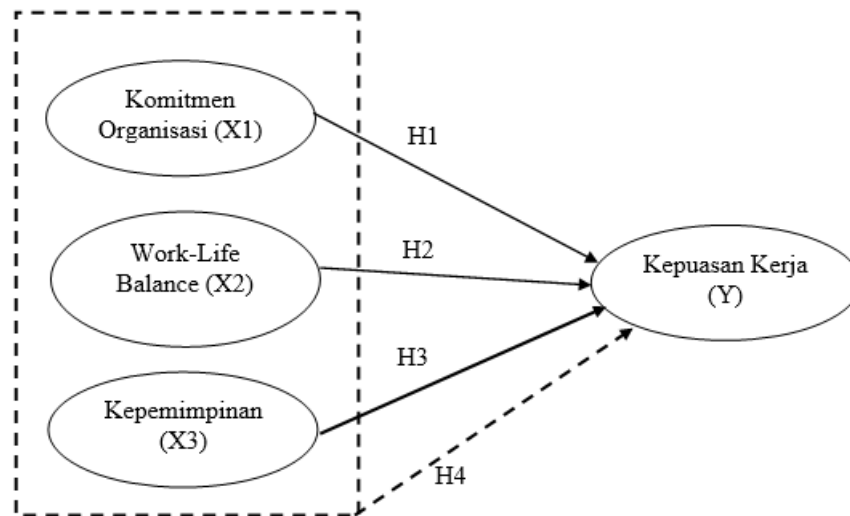
Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh (Rondonuwu, 2018; Hutagaol, et al, 2026; Aliya, 2020; Khosasi, 2025; Taufik, 2025; Budiman, 2025; Asrul, 2025; Lestari, 2017; Sinulingga, 2024). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022), dan Suprpta, et al (2015). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H4: Komitmen organisasi, work-life balance dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hipotesis diatas maka disusunlah suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengembangkan dan menguji model matematis, teori, atau hipotesis yang relevan dengan fenomena di lapangan. Pendekatan ini bertujuan memahami hubungan antar elemen secara terukur, dengan pengukuran sebagai kunci untuk menghubungkan data empiris dengan ekspresi matematis. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif mengumpulkan data berupa angka atau data kualitatif yang dapat dikonversi menjadi angka.

Sampel penelitian ini menggunakan menggunakan teknik sampel jenuh artinya dari seluruh pegawai pegawai Kelurahan Karah Dan Kelurahan Jambangan - Surabaya, yang berjumlah sebanyak 34 orang diambil semua sebagai sampel. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Sugiyono (2022) bahwa apabila jumlah populasi tidak sampai 100 orang maka keseluruhan populasi tersebut diambil semua dan dijadikan sampel penelitian.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan teknik kuesioner, yaitu metode di mana responden diberikan serangkaian pernyataan tertulis untuk mereka jawab (Sugiyono, 2022). Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan statistik dengan menerapkan metode regresi linier berganda.

## 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 3.1 HASIL

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 34 pegawai yang terdiri dari pegawai Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan Surabaya. Menurut klasifikasi jenis kelamin menunjukkan dominasi responden perempuan. Responden laki-laki tercatat sebanyak 28 orang atau sebesar 82,4%, sedangkan responden perempuan berjumlah 6 orang atau setara dengan 17,6%. Menurut kelompok usia memperlihatkan tingkat variasi yang cukup beragam. Responden berusia 20–30 tahun tercatat sebanyak 7 orang atau setara dengan 20,6%, sedangkan kelompok usia 31–40 tahun, merupakan kelompok terbesar dengan berjumlah 12 orang atau sebesar 35,3%. Selanjutnya, kelompok usia 41–50 tahun mencakup 10 responden atau 29,4%, sementara responden berusia di atas 50 tahun berjumlah 5 orang atau 14,7%. Pengelompokan tingkat pendidikan responden pegawai Kelurahan Karah Dan Jambangan Surabaya menunjukkan keberagaman latar belakang pendidikan. Responden dengan jenjang pendidikan SMA/SMK berjumlah 13 orang atau sebesar 38,2%. Sementara itu, responden berpendidikan Diploma (D3) merupakan yang paling sedikit, yaitu tercatat sebanyak 1 orang atau sekitar 2,9%. Kelompok responden dengan pendidikan Sarjana (S1), sebanyak 20 orang atau 58,8%.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Berdasarkan lama masa kerja menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan. Responden dengan masa kerja antara 1–10 tahun merupakan yang paling dominan dengan, yaitu berjumlah 25 orang atau sebesar 73,5%. Selanjutnya, kelompok masa kerja 11–20 tahun jumlah 6 orang atau 17,6%. Sementara itu, responden dengan masa kerja 21–30 tahun hanya berjumlah 3 orang atau 8,8%.

**Uji Hipotesis**

**1. Uji t**

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis pertama dilakukan melalui uji t, yang bertujuan untuk menganalisis koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah masing-masing variabel Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja. Adapun ketentuan pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikansi uji t lebih besar dari 0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  tidak didukung, yang berarti Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- 2) Jika nilai signifikansi uji t lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  didukung, yang berarti Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 1. Uji t (Parsial)**

Variabel	t	Sig
Komitmen Organisasi	2,573	0,015
Work-life Balance	2,192	0,036
Kepemimpinan	2,422	0,022

Menurut hasil diatas maka dapat dipaparkan sebagai berikut :

- 1) Hasil uji parsial menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,015 < 0,05$ , sehingga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Variabel Work-life Balance memperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,036 < 0,05$ , yang menandakan adanya pengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja.
- 3) Variabel Kepemimpinan juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar  $0,022 < 0,05$ .

**2. Uji F (Simultan)**

Pengujian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh simultan variabel Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Metode yang digunakan adalah uji F dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hasil pengujian ini menjadi dasar dalam menilai kelayakan model regresi yang digunakan dalam penelitian.

Adapun kriteria pengujian pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai signifikansi Uji F  $> 0,05$ , maka  $H_0$  tidak berhasil ditolak dan  $H_1$  tidak terdukung, yang berarti variabel Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Apabila nilai signifikansi Uji F  $< 0,05$ , maka  $H_0$  berhasil ditolak dan  $H_1$  terdukung, yang berarti variabel Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis dengan bantuan program SPSS 25.0. yakni sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji F (Simultan)

F	Sig
15,537	0,000

Merujuk pada hasil output analisis menggunakan perangkat lunak SPSS, diperoleh nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sebagai batas tingkat signifikansi. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan, secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perubahan tingkat kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kondisi Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan, yang dirasakan oleh pegawai.

## 4.2 PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, semakin besar pula kontribusinya dalam membentuk dan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja serta menghambat pelaksanaan tanggung jawab pegawai secara optimal. Dengan demikian, komitmen organisasi memegang peran strategis dalam meningkatkan kepuasan pegawai terhadap aspek pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja.

Temuan ini juga konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu. Studi yang dilakukan oleh Setiawan (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara Renyut (2017) menegaskan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Penelitian Dewi (2022) turut membuktikan adanya hubungan yang kuat antara faktor-faktor organisasi dan peningkatan kepuasan kerja, yang semakin memperkuat relevansi temuan dalam penelitian ini.

Dalam konteks Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya, hasil penelitian ini mempertegas bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai kepuasan kerja pegawai yang optimal. Komitmen organisasi yang tertanam dalam diri pegawai mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, penguatan dan pengembangan komitmen organisasi perlu dijadikan strategi utama dalam upaya mendorong kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

### 2. Pengaruh Work-life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan dan analisis data statistik menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja pegawai dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antara tingkat work-life balance dan pencapaian kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan sehari-hari. Dengan demikian, work-life balance berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh.

Temuan ini juga didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya. Sejumlah studi menyimpulkan bahwa work-life balance berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Penelitian lain turut menegaskan bahwa penerapan work-life balance yang konsisten dalam organisasi mampu meningkatkan performa kerja sekaligus memperkuat kepuasan kerja pegawai. Selain itu, beberapa penelitian empiris membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi memberikan dampak nyata terhadap tingkat

kepuasan kerja. Konsistensi hasil penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa work-life balance merupakan salah satu determinan penting dalam pembentukan kepuasan kerja pegawai. Dalam konteks Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya, temuan ini memiliki implikasi strategis bahwa penguatan work-life balance perlu menjadi prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan kepuasan pegawai dalam jangka pendek, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan kinerja organisasi serta peningkatan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data statistik, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya, sehingga hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja, baik secara fisik maupun psikologis, dalam menjalankan peran dan fungsi organisasi. Sebaliknya, rendahnya kualitas kepemimpinan berpotensi menurunkan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kualitas kinerja dan hasil pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan berbagai studi terdahulu. Penelitian Hendrik et al. (2023) serta Iman dan Lestari (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan serupa dikemukakan oleh Palupi et al. (2017) dan Pratama et al. (2022), yang menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Suprpta et al. (2015) menyoroti bahwa kepemimpinan yang positif merupakan indikator penting dalam menciptakan kepuasan kerja di sektor pelayanan publik, karena kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan praktik kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi.

Dalam konteks Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya, peningkatan kualitas kepemimpinan menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan. Kepemimpinan yang efektif berpotensi meminimalkan ketidakpuasan pegawai terhadap aspek pekerjaan, gaji, promosi, sistem pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu merumuskan serta mengimplementasikan kebijakan yang berfokus pada penguatan dan pengembangan kepemimpinan yang positif, adaptif, dan partisipatif guna mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

### **4. Pengaruh Komitmen Organisasi, Work-life Balance, dan Kepemimpinan secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis statistik melalui uji F, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi, work-life balance, dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak ditentukan oleh satu faktor secara terpisah, melainkan merupakan hasil integrasi dan interaksi berbagai elemen organisasi.

Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya. Sejumlah studi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara penelitian lain membuktikan bahwa work-life balance memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, berbagai penelitian turut menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja. Konsistensi temuan ini memperkuat argumentasi bahwa ketiga variabel tersebut merupakan determinan penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya, hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi. Optimalisasi komitmen organisasi, work-life balance, dan kepemimpinan secara berkelanjutan

menjadi faktor kunci dalam mendorong tercapainya kepuasan kerja yang optimal. Oleh karena itu, sinergi ketiga variabel tersebut perlu dijadikan fokus utama dalam strategi pengembangan organisasi, sehingga peningkatan kualitas kepuasan kerja dan pencapaian tujuan organisasi dapat diwujudkan secara berkelanjutan.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi, work-life balance, dan kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang tercermin dari rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, loyalitas yang tinggi terhadap institusi, serta adanya rasa tanggung jawab dalam menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja. Selain itu, keselarasan antara nilai-nilai pribadi pegawai dengan visi dan misi organisasi juga mampu memberikan inspirasi bagi pegawai untuk bekerja lebih produktif sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, work-life balance juga terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, seperti tersedianya waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas sekaligus berkumpul bersama keluarga, serta kemampuan memisahkan urusan pekerjaan dengan kehidupan rumah tangga, mampu menciptakan perasaan nyaman dan puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Kondisi ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan juga berperan dalam mendukung terciptanya kepuasan kerja melalui kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis di dalam organisasi. Secara simultan, komitmen organisasi, work-life balance, dan kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Karah dan Kelurahan Jambangan, Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi antara ketiga faktor tersebut menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif serta mewujudkan tingkat kepuasan kerja pegawai yang optimal dalam organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, K. dan Agustian, D.W. (2018). Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Jurnal Ilmiah FE-UMM*, Vol. 12 (2018) No. 2.
- Aliya (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *JIMEA - Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* Vol. 4 No. 3, 2020.
- Asrul, (2025). The Effect of Work Life Balance and Work Environment on Job Satisfaction with Motivation as an Intervening Variable at PT PLN Indonesia Power UBP Barru. *Eduvest – Journal of Universal Studies* Volume 5 Number 11, November, 2025.
- Budiman, (2025). The Influence of Work-Life Balance and Job Satisfaction on the Productivity of Generation Z Employees in Startup Companies. *Jurnal Multidisiplin Sahombu* Volume 5, Number 05, 2025.
- Davis, K. (2015). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2015). *Human behavior at work: Organizational behavior* (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research* Vol. 33, Issue, 4, pp.186-189.
- Dewi, P.I.A. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada PDAM Tirta Manguta-ma Kabupaten Badung. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4, No 1. Maret 2017.
- Fisher, G., et al. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(4), 441-456.

- Gibson, J. L., et al. (2017). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenberg dan Baron. (2018). *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Massachusetts : Allinand Bacon, A Division of Schuster.
- Hariandja, M. T. E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hariandja, M.T.E. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hendrik et al. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen* Vol.1, No. 4 Desember 2023.
- Hutagaol, et al. (2026). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan multinasional. *Ensiklopedia of Journal* Vol. 8 No.2 Edisi 1 Januari 2026.
- Iman, N. dan Lestari, W. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*, Vol. 13(14), pp. 465-473, August, 2019.
- Kalliath, T. dan Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3).
- Khosasi, L.O. dan Munthe, R.G. (2025). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Empiris pada PT X. *Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia* Volume 03 No 03 Agustus 2025.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). *Organizational behavior* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Lestari (2017). The Influence of Work Environment and Work-Life Balance on Employee Job Satisfaction through Organizational Culture at the Post Office of Bali. *JIMKES Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* Vol. 12 No. 5, 2024.
- Lumunon, R. R., et al. (2019). Pengaruh Work-Life Balance, Kesehatan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 4671-4680.
- Nasution, N. (2018). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Pally, Y.F.N. dan Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *JURNAL MANAJEMEN*, Volume 14 Issue 1 (2022) Pages 140-147.
- Palupi, et al (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 6, Issue 4.
- Pratama, A.Y., et al. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *Jurnal Agrifitita*. Vol. 2, No. 01, Maret 2022.
- Renyut, B.C., et al. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 19, Issue 11. Ver.III (November. 2017).
- Robbins, S.P. dan Judge (2018). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Kedelapan, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana. Jakarta: PT. Prenhallindo.

- Rondonuwu, (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 7. NO. 2, 2018
- Saina, I., et al. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4(3), 1–9.
- Schermerhorn. (2017). *Management 6th*. Asia-Pacific edition custom F/Qut (black and white).
- Setiawan, H.D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, Vol .41, No. 69, Juli 2020.
- Sinulingga, (2024). The influence of work-life balance and career development on job satisfaction of employees of PT Charoen Pokphand Indonesia Sepanjang Plant. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* Vol. 7. No. 3 (2024).
- Stoner, J.A.F dan Wankel, C. (2015). *Pengantar Manajemen Edisi Keempat* Jilid Lima Dialih Bahasakan Oleh Siswanto. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Suprpta, et al (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.06 (2015).
- Susi, S. dan Jawaharrani, K. (2011). Work-Life Balance : The Key Driver Of Employee Engagement. *Asian Journal Of Management Research*, 2(1).
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenada.
- Taufik, et al (2025). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel plaza inn Kendari. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen dan Bisnis* Vol. 2, No. 1, Hal. 171-176, Januari 2025.
- Wambui, M. L. et al. (2017). Effects Of Work Life Balance On Employees' Performance In Institutions Of Higher Learning. A Case Study Of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79.