

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sebuah informasi berbentuk referensi dari peneliti sebelumnya yang digunakan oleh peneliti untuk membernarkan suatu kepercayaan. Dalam hal ini, seseorang dapat memberikan pernyataan apabila seseorang itu memiliki pengetahuan yang benar berdasarkan bukti. Berikut ini penelitian terdahulu sebagai asumsi perbandingan oleh peneliti:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Judul dan Penulis	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan (Dina, 2018)	1. WLB 2. Kinerja	Variabel <i>work-life balance</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Flexible Work Arrangement</i> Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi (Saifullah, 2020)	1. WLB 2. <i>Flexible Work Arrangement</i> 3. Kinerja	1. Tidak ada pengaruh antara <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja karyawan. 2. Tidak ada pengaruh antara <i>Flexible Work Arrangement</i> terhadap Kinerja Karyawan. 3. <i>Work-life balance</i> dan <i>Flexible Work Arrangement</i> berpengaruh sebesar 28.2% terhadap kinerja karyawan.
3.	Pengaruh <i>Work-life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi (Badrianto & Ekhsan, 2021)	1. WLB 2. Kinerja 3. Komitmen Organisasi	1. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan.

4.	<i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i> (Bataineh, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. WLB</li> <li>2. Happiness</li> <li>3. Kinerja</li> </ol>	1. <i>Work-life Balance</i> dan kebahagiaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan.
5.	Peran <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Hotel Berbintang Tiga di Makassar (Foanto Et Al., 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. WLB</li> <li>2. Kinerja</li> <li>3. Komitmen Afektif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work-life balance</i> berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan,</li> <li>2. <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif,</li> <li>3. Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
6.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan <i>Startup</i> di Jakarta (Pratama & Setiadi, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. WLB</li> <li>2. Kepuasan</li> </ol>	<i>Work Interference with Personal Life; Personal Life Interference with Work, Work Life Enhancement, Personal Life Enhancement</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
7.	Pengaruh <i>Work-life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado (Rondonuwu et al., 2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. WLB</li> <li>2. Kepuasan</li> </ol>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
8.	Pengaruh Beban Kerja dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja (Farentino et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beban Kerja</li> <li>2. WLB</li> <li>3. Kepuasan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan beban kerja dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Secara parsial beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> </ol>
9.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. WLB</li> <li>2. Kesehatan Kerja</li> <li>3. Beban Kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan <i>work-life balance</i>, kesehatan kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Secara parsial <i>work-life balance</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> </ol>

	Aqua Airmadidi (Lumunon Et Al., 2019)	4. Kepuasan	3. Kesehatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
10.	Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (WLB) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SD Negeri Di Kecamatan Kota Masohi (Riffay, 2019)	1. WLB 2. Kepuasan 3. Komitmen Organisasi	1. <i>Work-life balance</i> berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. 2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. 3. <i>Work-life balance</i> berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.
11.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta (Rene & Wahyuni, 2018)	1. WLB 2. Kinerja 3. Komitmen Organisasi 4. Kepuasan Kerja 5. Motivasi Kerja	1. <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. 2. Komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.
12.	<i>The Influence of Work-Life Balance on Employees' Commitment Among Bankers in Accra, Ghana</i> (Darko-Asumadu Et Al., 2018)	1. WLB 2. Komitmen Karyawan	1. Ada hubungan positif yang lemah antara keseimbangan kehidupan kerja dan komitmen. 2. Studi ini menyimpulkan bahwa kebijakan <i>work-life balance</i> tidak mempengaruhi komitmen karyawan sebanyak itu.
13.	<i>The Role of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Performance: Evidence from Indonesian Teachers</i> (Santoso et al., 2020)	1. Kepuasan 2. OCB 3. Kinerja	1. Kepuasan kerja dan perilaku anggota organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi.
14.	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja	1. Komitmen Organisasi	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif

	Terhadap Kinerja Guru (Hayati Et Al., 2020)	2. Motivasi 3. Kinerja	dan signifikan terhadap kinerja. 3. Komitmen organisasi dan motivasi kerja bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
15.	<i>The Influence of Organizational Commitment on Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction</i> (Loan, 2020)	1. Komitmen Organisasi 2. Kinerja 3. Kepuasan	1. Komitmen organisasi berdampak positif pada kinerja. 2. Komitmen Organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja ketika komitmen organisasi dikendalikan. 4. Hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja berkurang secara signifikan ketika kepuasan kerja ditambahkan ke model, menunjukkan peran mediasi kepuasan kerja.

Penelitian ini didasari dari penelitian terdahulu, baik dari jenis penelitian maupun teori penelitian yang digunakan. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian lain, yakni terdapat pengembangan dari penelitian sebelumnya dengan menambahkan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi.

## B. Kajian Teoritis

### 1. Kinerja Guru

#### a. Definisi Kinerja Guru

Kinerja umumnya diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang ketika berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan sangat baik dan dapat memenuhi tanggung jawab yang sudah diberikan (Mangkunegara, 2007). Namun, kinerja mempunyai makna yang lebih luas, tidak hanya hasil kerja saja, melainkan juga bagaimana proses dalam melakukan pekerjaan

tersebut berlangsung. Kinerja menunjukkan sejauh mana seorang individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2001).

Kinerja guru menurut Asterina & Sukoco (2019) adalah kemampuan seorang guru untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Kinerja sangat penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang, termasuk seorang guru.

Menurut Robbins & Judge (2015) kinerja (performance) didefinisikan sebagai evaluasi terhadap hasil pekerjaan seseorang dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Devitha et al. (2021) mengemukakan bahwa guru yang mempunyai rata-rata kinerja baik, memperoleh mutu atau kualitas belajar dan kualitas yang optimal pada peserta didik. Guru yang memiliki kinerja baik dan profesional dalam implementasi kurikulum memiliki ciri-ciri yaitu: mendesain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan menilai hasil belajar peserta didik (Gunawan et al., 2018).

Berdasarkan beberapa definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang diwujudkan melalui pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap

dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang tercermin dalam penampilan, tindakan, dan pencapaian kerjanya.

Dalam menjalankan tugas sehari-hari sebagai pendidik, guru bertanggung jawab atas kelancaran proses pembelajaran di sekolah, yang pada akhirnya tercermin dalam hasil belajar siswa yang memuaskan. Kinerja guru terlihat dari perannya sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih, baik di dalam maupun di luar kelas. Dalam proses pembelajaran, kinerja ini tercermin pada kemampuan guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran dengan landasan sikap moral dan profesionalisme yang tinggi.

#### **b. Sasaran Kinerja**

Menurut Sinambela (2016) sasaran kinerja yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu yang dapat dinyatakan dengan akronim SMART: *specific*, dinyatakan dengan jelas, singkat, dan mudah dimengerti; *measurable*, dapat diukur dan dikuantifikasi; *attainable*, bersifat menantang, tetapi masih dapat dijangkau; *result oriented*, memfokus pada hasil untuk dicapai, *time-bound*, ada batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor, progresnya terhadap sasaran untuk di koreksi.

### **c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Demi tercapainya target yang telah direncanakan memerlukan faktor-faktor yang dapat menunjang pencapaian target kinerja itu sendiri. Harry Sancoko & Sugiarti (2022) mengemukakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu:

#### **1. Faktor Internal**

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain motivasi, emosi positif, emosi negatif, tanggung jawab terhadap tugas, disiplin dalam menyelesaikan tugas, kepedulian terhadap anak didik dan kepuasan kerja.

#### **2. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, mekanisme evaluasi dan supervisi, fasilitas teknologi informasi dan komunikasi serta fasilitas yang ada di lingkungan sekolah seperti air bersih, sanitasi, listrik, dan kondisi gedung sekolah.

### **d. Indikator Kinerja**

Menurut Robbins & Judge (2015) terdapat empat indikator dari kinerja diantaranya yaitu:

#### **1) Kualitas Kerja**

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari ketelitian, kerapian, dan ketepatan karyawan dalam bekerja. Kualitas

kerja dapat digambarkan dari tingkat baik atau buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

## 2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

## 4) Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang dapat berupa tenaga, uang, teknologi dan bahan baku yang dimaksimalkan dengan tujuan untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5) Kemandirian

Kemandirian merupakan kemampuan seseorang yang dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari pengawas. Karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

## 2. *Work Life Balance*

### a. *Definisi Work Life Balance*

*Work-life balance* merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana seseorang dapat menyeimbangkan kehidupan antara pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan (Sary, 2022). *Work-life balance* umumnya dikaitkan dengan gagasan dimana “kehidupan kerja” dan “kehidupan pribadi” merupakan dua aspek dalam hidup seseorang yang memiliki lingkungan yang berbeda, namun keduanya saling mempengaruhi satu sama lain. Hudson (2005) menambahkan *work-life balance* mencakup lebih dari waktu, termasuk merasa baik tentang tingkat keterlibatan dalam pekerjaan maupun peran non-kerja.

Hill et al. (2014) mengemukakan bahwa *work-life balance* secara umum dikaitkan dengan titik keseimbangan atau upaya dalam menjaga berbagai peran yang dijalani dalam hidup agar tetap selaras. Ketika seseorang telah memasuki masa dimana ia

mengetahui bagaimana dunia bekerja, maka ia akan dihadapkan dengan berbagai keputusan. Seperti seseorang yang sudah memutuskan untuk bekerja, maka seseorang tersebut harus sudah siap dengan segala risiko yang ada jika ternyata pekerjaan yang telah dipilih akan mencampuri kehidupan pribadi dan berkemungkinan akan mengganggu kehidupan dalam pekerjaan.

Greenhaus et al. (2003) memandang *work-life balance* sebagai suatu derajat, sebuah kontinum yang berhenti pada satu ujung karena ketidakseimbangan dukungan antara peran tertentu dengan peran lainnya, seperti misalnya peran pekerjaan dan keluarga. Dapat dikatakan bahwa jika seseorang hanya fokus pada satu peran, hal itu akan menyebabkan ketidakseimbangan (*imbalance*) antara berbagai peran yang dijalani. Hal ini sejalan dengan Lockwood (2003) *work-life balance* merupakan suatu keseimbangan pada dua tuntutan atau dua kewajiban pada individu yang memiliki porsi yang sama.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan suatu keadaan seimbang antara berbagai peran individu dalam menjalani kehidupannya (baik dalam kehidupan kerja, keluarga, diri sendiri, maupun lingkungan masyarakat).

#### **b. Indikator *Work Life Balance***

Indikator untuk mengukur *work-life balance* menurut McDonald et al. (2005) adalah sebagai berikut:

1) *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

*Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, beragam aktivitas kantor atau tempat bersosialisasi lainnya.

2) *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

*Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work-life balance* karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani.

3) *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

*Satisfaction Balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga.

### 3. Kepuasan Kerja

#### a. Definisi Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap karyawan dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja (Wahyudi & Tupti, 2019). Oleh karena itu, seorang karyawan akan merasa nyaman dan memiliki loyalitas yang tinggi pada instansi apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong karyawan menjadi lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya.

★ Kepuasan kerja tidak hanya seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai (Nabawi, 2019). Menurut Herlambang (2019) Karyawan yang puas atas pekerjaannya akan lebih menunjukkan kinerja yang produktif di tempat kerja.

Pratama & Setiadi (2021) mendefinisikan kepuasan sebagai gambaran emosi atau perasaan seseorang ketika mereka dapat merasakan cukup dengan apa yang mereka lakukan atau dapatkan, maka dapat tergambar seorang pekerja yang merasa puas dengan pekerjaan atau hasil dari pekerjaan yang telah mereka selesaikan. Karyawan merasa memiliki kepuasan kerja jika memiliki persepsi bahwa imbalan yang diterimanya untuk melaksanakan pekerjaan melebihi tenaga kerja individu dan biaya yang telah dikeluarkan, dan selisihnya masih cukup untuk kebutuhan hidupnya yang lain (Rinny et al., 2020).

Berdasarkan beberapa definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon karyawan tentang sejauh mana kesesuaian antara harapan pekerjaannya berupa prestasi kerja dengan bentuk apresiasi atau imbalan yang akan diberikan oleh instansi.

#### **b. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2015) indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

##### 1) Kondisi Kerja yang mendukung

Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan

tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

## 2) Gaji yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

## 3) Rekan Kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

# 4. Komitmen Organisasi

## a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen adalah tingkat kepercayaan seseorang dalam suatu organisasi dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2001).

Nuryanti et al. (2020) berpendapat komitmen organisasional cenderung mengungkapkan perasaan yang dimiliki oleh para karyawan yang memberikan gambaran sebagai bentuk keinginan, kebutuhan dan tanggung jawab bagi para karyawan terhadap organisasinya. Nuryanti et al. (2020) menambahkan komitmen organisasional dimaknai sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional mencerminkan anggota dari sebuah organisasi memberikan loyalitas dan dapat berkontribusi terhadap organisasi.

Menurut Hayati et al. (2020) komitmen organisasi adalah derajat keyakinan dan kepercayaan seseorang untuk mengakui nilai, norma, tujuan dan standar etika organisasi serta keinginan untuk selalu setia menjadi bagian dari organisasi. Makna untuk melaksanakan komitmen sama dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu (Sembiring & Winarto, 2020). Seseorang yang sudah memiliki komitmen, maka ia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikannya pada organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Komitmen organisasi adalah sikap yang ditunjukkan seseorang untuk mengidentifikasi dirinya baik dengan tujuan organisasi, dan keterlibatan perasaan dan kesetiaan dalam tugas-tugas organisasi (Riffay, 2019).

Berdasarkan beberapa definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah perilaku seseorang yang terikat dalam suatu organisasi dengan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi dalam kontribusinya menjalankan pekerjaan guna untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Pilar Komitmen Organisasi**

Terciptanya komitmen dalam berorganisasi dalam diri seseorang maupun kelompok bukan secara tiba-tiba, melainkan terdapat hal yang mendasari terciptanya komitmen tersebut. Menurut Mangkunegara (2013), bahwa terdapat tiga pilar untuk menciptakan komitmen, yakni sebagai berikut:

##### **1) Perasaan Menjadi Bagian dari Organisasi**

Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau dilaksanakan atas pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi, ada perasaan nyaman terhadap organisasi, dan merasa mendapat dukungan penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas, nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan, dan norma-norma.

##### **2) Keterikatan atau Kegairahan Terhadap Pekerjaan**

Mengenali faktor-faktor dalam mengatur desain pekerjaan, kualitas kepemimpinan, dan kemampuan manajer dan supervisor dalam mengenali bahwa komitmen karyawan

dapat ditingkatkan apabila ada perhatian secara terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

### 3) Pentingnya Rasa Memiliki

Rasa memiliki dalam diri karyawan dapat muncul apabila karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi.

#### **c. Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri. Menurut Luthans (2006) ada tiga indikator komitmen karyawan dalam organisasi, yaitu:

##### 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen afektif meliputi keinginan berkarir di organisasi, rasa percaya terhadap organisasi, dan pengabdian kepada organisasi.

##### 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Merupakan komitmen yang akan bertahan di organisasi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan

kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan meliputi kecintaan karyawan kepada organisasi, keinginan bertahan dengan pekerjaannya, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, keterikatan karyawan kepada pekerjaan, dan sudah nyaman dengan pekerjaan saat ini.

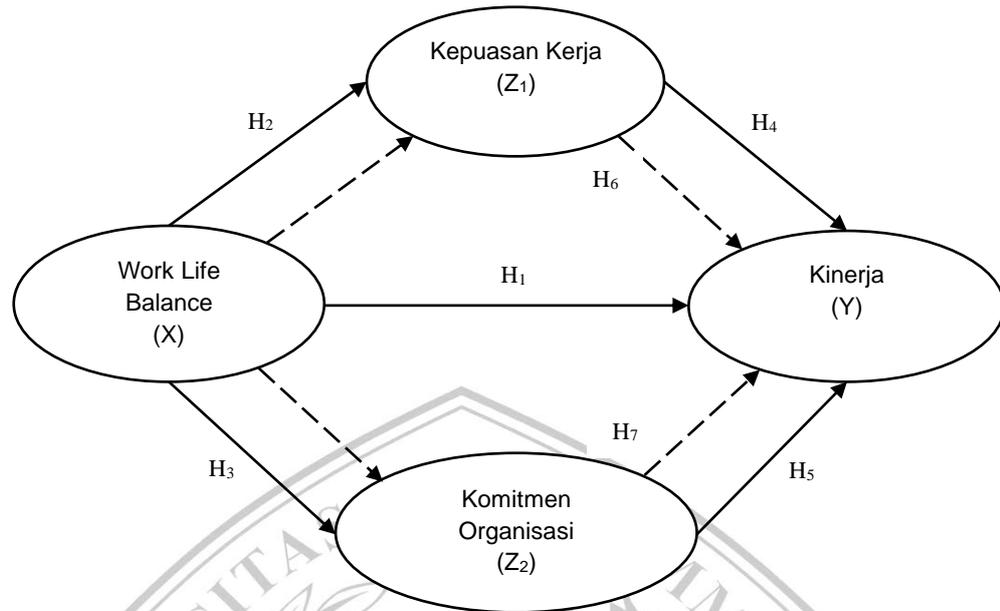
### 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika. Komitmen normatif meliputi kesetiaan terhadap organisasi, kebahagiaan dalam bekerja, dan kebanggaan bekerja pada organisasi.

## C. Kerangka Pikir

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja. Sedangkan variabel independen adalah *Work Life Balance*. Terdapat variabel mediasi sebagai penghubung antara variabel dependen dan variabel independen, yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Adapun kerangka pikir yang akan diteliti oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**



#### **D. Hipotesis**

Hipotesis ini merupakan jawaban sementara penulis terhadap rumusan masalah penelitian yang ada. Hipotesis diperlukan dalam penelitian guna untuk mempermudah jalannya penelitian. Hipotesis dari penelitian ini, yakni sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja**

Tuntutan pekerjaan membuat seseorang sulit untuk menyeimbangkan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan diluar pekerjaan. Keadaan *imbalance* (ketidakseimbangan) dapat memicu stres dalam diri karyawan sehingga menyulitkan karyawan untuk mengatasi pekerjaan dan kehidupan keluarga (Badrianto & Ekhsan, 2021). Akibatnya hal tersebut mempengaruhi kinerja. Menurut Tamaro et al. (2022) *work-life balance* mempunyai kontribusi terhadap kinerja dikarenakan jika tingkat *work-life balance*

tinggi, dapat diartikan pekerja mampu menyeimbangkan waktu, keterlibatan, dan kepuasaannya dalam berbagai peran maka kinerja akan meningkat begitupun sebaliknya. Dalam penelitian Anugrah & Priyambodo (2021) *work-life balance* dapat diterapkan dengan adanya fleksibilitas waktu dan control diri pada individu. Oleh karena itu, *work-life balance* dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H<sub>1</sub> : *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

## **2. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja**

*Work-life balance* merupakan suatu keadaan seimbang antara berbagai peran dalam kehidupan. Keseimbangan tersebut berarti individu dapat membagi waktunya secara adil, sehingga ia akan merasa puas terhadap berbagai keterlibatannya dalam setiap peran (Lazar et al., 2010). Sebaliknya, apabila seorang pekerja tidak dapat mengatur *work lie balance*-nya, maka kepuasan kerja yang didapatkan akan rendah (Pratama & Setiadi, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Rondonuwu et al. (2018) mengungkapkan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu menyadari bahwa pekerja tidak hanya menghadapi peran dalam bekerja, melainkan juga di luar pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H<sub>2</sub> : *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **3. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi**

Ketika keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi terjadi, akan ada kecenderungan bagi karyawan untuk lebih fokus terhadap pekerjaannya, menimbulkan perasaan senang dan positif dalam menjalankan pekerjaannya (Riffay, 2019). Melalui hal tersebut memberikan persepsi positif dari karyawan bahwa organisasi menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya selain hanya menuntut karyawan untuk bekerja (Badrianto & Ekhsan, 2021). Penelitian oleh Foanto et al. (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H<sub>3</sub> : *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut Wahyudi & Tupti (2019) seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Adhan et al. (2019) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan, maka tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan akhirnya akan menjadi frustrasi. Selain itu, mereka yang tidak puas cenderung hanya akan menyelesaikan

pekerjaannya pada batas minimum. Sebaliknya, menurut Rindorindo et al. (2019) karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi bahkan memungkinkan secara inisiatif untuk melakukan pengembangan diri untuk kemajuan organisasi. Dapat dilihat bahwasanya dengan kepuasan kerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawannya (Nabawi, 2019). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

## **5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

Dunia kerja saat ini, komitmen seseorang terhadap organisasi menjadi faktor yang sangat penting. Begitu pentingnya, beberapa organisasi menjadikan komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang tersedia dalam lowongan pekerjaan. Meutia & Husada (2019) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa memiliki ikatan emosional dan memiliki tujuan yang sama dengan organisasi, maka karyawan tersebut akan memberikan usaha terbaiknya untuk mencapai tujuan bersama tersebut. Kinerja akan baik apabila karyawan tersebut memiliki kesetiaan dan komitmen yang tinggi dalam pekerjaannya (Hayati et al., 2020). Sebaliknya, kurangnya komitmen dari karyawan dapat membahayakan organisasi, yakni menghasilkan kinerja yang lebih

miskin dan biaya yang lebih tinggi (Sembiring & Winarto, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H<sub>5</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

## **6. Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kinerja yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

Studi literatur yang dilakukan oleh Muliawati (2020) menjelaskan bahwa karyawan milenial tertarik dengan *work-life balance* dan fleksibilitas, hal ini akan mempengaruhi kepuasan kerja dan meningkatkan performa kerja mereka. Perusahaan yang responsif atas program *work-life balance* dapat menjadi lebih efektif bagi kebutuhan karyawan agar dapat menjaga komitmen kerja karyawan, sehingga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Rene & Wahyuni, 2018). Sejalan dengan Asari (2022) pengaruh variabel *work-life balance* dengan variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil yang positif secara signifikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H<sub>6</sub> : *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.

## 7. Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kinerja yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Penelitian oleh Badrianto & Ekhsan (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Karyawan yang mempunyai kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, dapat menyumbangkan ide kreatif untuk pengembangan organisasi, sehingga komitmen yang dimiliki tersebut berdampak terhadap kinerja (Ardiansyah & Surjanti, 2020). Karyawan yang telah mencapai *work-life balance* akibat kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi, dapat meningkatkan komitmennya terhadap organisasi yang kemudian dapat memberikan kinerja yang lebih maksimal (Foanto et al., 2020). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesisnya adalah:

H<sub>7</sub> : *Work-life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi.