

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang konsisten dengan topik penelitian ini, yaitu :

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rantesalu <i>et al.</i> (Rantesalu <i>et al.</i> , 2016)	Bebas : 1. Kompetensi 2. Motivasi 3. Budaya organisasi Mediasi : Komitmen organisasional Terikat : Kinerja karyawan	Jenis Kuantitatif Sampel : 224 pegawai SEM, AMOS	1. Kompetensi dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun terhadap kinerja. 2. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional maupun terhadap kinerja karyawan. 3. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 4. Komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi maupun pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. 5. Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.
Persamaan : a. Teknik kuantitatif b. sumber data kuesioner c. variabel kompetensi dan komitmen organisasional.			Perbedaan : a. Saat ini tidak mengobservasi variabel motivasi, budaya. b. Saat ini menggunakan regresi linier dengan SPSS. c. Obyek saat ini pegawai hotel berlokasi di Batu,	
2.	Yamali (2018)	Bebas : 1. Kompensasi 2. Kompetensi 3. Budaya organisasi Mediasi : Komitmen organisasional Terikat : Kinerja tenaga ahli	Jenis Kuantitatif Sampel : 320 pegawai SEM, AMOS	1. Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. 2. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 3. Kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasional masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga ahli.

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Persamaan : a. Teknik kuantitatif b. sumber data kuesioner c. Variabel kompetensi dan komitmen organisasional.
				Perbedaan : a. Saat ini tidak mengobservasi variabel motivasi, budaya organisasi. b. Saat ini menggunakan regresi linier dengan SPSS.
3.	Anggreni & Siwi (2021)	Bebas: <i>Work-life balance</i> Terikat : Komitmen organisasional	Jenis Kuantitatif Sampel : 62 orang Analisis korelasi	Terdapat korelasi antara <i>work-life balance</i> dengan komitmen organisasi secara signifikan. sebesar 0,002 ($p < 0,05$).
				Persamaan : a. Teknik kuantitatif b. sumber data kuesioner c. Variabel <i>Work-life balance</i> dan Komitmen organisasional.
				Perbedaan : a. Saat ini menggunakan regresi linier, terdahulu menggunakan korelasi Pearson.
4.	Rene & Wahyuni (2018)	Bebas : <i>work-life balance</i> Mediasi : 1. komitmen organisasional 2. Kepuasan kerja 3. Motivasi kerja Terikat : 1. Kinerja karyawan	Jenis Kuantitatif Sampel : 186 karyawan Regresi SPSS	1. WLB maupun motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Komitmen, kepuasan kerja, dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
				Persamaan : a. Teknik kuantitatif b. sumber data kuesioner c. Variabel <i>Work-life balance</i> dan Komitmen organisasional. d. Teknik regresi linier berganda.
				Perbedaan : a. Saat ini tidak mengobservasi kepuasan, motivasi dan kinerja b. saat ini karyawan hotel di batu , terdahulu karyawan asuransi di Jakarta.
5.	Silaban <i>et al.</i> (2021)	Bebas 1. Beban kerja 2. kompetensi 3. pengembangan karir Mediasi : Komitmen organisasi Terikat : Kinerja karyawan	Jenis Kuantitatif Sampel : 60 pegawai Regresi linier berganda	1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional maupun terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional maupun terhadap kinerja karyawan. 3. Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional maupun terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>Persamaan :</p> <p>a. Teknik kuantitatif</p> <p>b. sumber data kuesioner</p> <p>c. Variabel kompetensi dan Komitmen organisasional.</p> <p>d. Teknik regresi linier berganda.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>a. Saat ini tidak mengobservasi kinerja, beban kerja dan pengembangan karir.</p> <p>b. saat ini karyawan hotel di batu , terdahulu karyawan BPSJ di Jakarta.</p>
6.	Hastuti (2018)	<p>Bebas</p> <p>1. Motivasi</p> <p>2. Kompetensi</p> <p>Mediasi : Komitmen</p> <p>Terikat : Kinerja karyawan</p>	<p>Jenis Kuantitatif</p> <p>Sampel : 96 petugas kesehatan</p> <p>Analisis jalur-Regresi linier</p>	<p>1. Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen</p> <p>2. kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen.</p>
				<p>Persamaan :</p> <p>a. Teknik kuantitatif</p> <p>b. sumber data kuesioner</p> <p>c. Variabel kompetensi dan Komitmen.</p> <p>d. Teknik regresi linier berganda.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>a. Saat ini tidak mengobservasi motivasi dan kinerja.</p> <p>b. saat ini karyawan hotel di batu , terdahulu karyawan BPSJ di Jakarta.</p>
7.	Edward <i>et al.</i> (2022)	<p>Bebas</p> <p>1. Kepemimpinan</p> <p>2. Kompetensi</p> <p>Terikat : Komitmen organisasi</p>	<p>Jenis Kuantitatif</p> <p>Sampel : 60 pegawai</p> <p>Regresi linier berganda</p>	<p>1. Secara bersama-sama kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>2. Secara bersama-sama kepemimpinan dan kompetensi berkontribusi sebesar 54,4% pada perubahan komitmen organisasi.</p>
				<p>Persamaan :</p> <p>a. Teknik kuantitatif</p> <p>b. sumber data kuesioner</p> <p>c. Variabel kepemimpinan, kompetensi dan Komitmen organisasi</p> <p>d. Teknik regresi linier berganda.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>a. saat ini karyawan hotel di batu , terdahulu karyawan pabrik kaca di Jakarta.</p>
8.	Ramadhan <i>et al.</i> (2020)	<p>Bebas</p> <p>1. Kepemimpinan</p> <p>2. disiplin</p> <p>3. Kompetensi</p> <p>Mediasi : Kepuasan kerja</p> <p>Terikat : Komitmen organisasi</p>	<p>59 PNS Dinas PU Kalimantan Timur</p> <p>SEM, PLS</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>2. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan tetapi tidak berpengaruh terhadap komitmen.</p> <p>3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap komitmen.</p> <p>4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen.</p>

No.	Nama Peneliti (tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Persamaan : a. Teknik kuantitatif b. sumber data kuesioner c. Variabel kepemimpinan, kompetensi	Perbedaan : a. Saat ini tidak mengobservasi disiplin dan kepuasan. b. saat ini karyawan hotel di batu , terdahulu karyawan PU di Kalimantan timur. c. Saat ini regresi linier berganda, dahulu pakai SEM PLS	
9.	Fadhil Azis (2024)	Bebas : 1. <i>work-life balance</i> 2. kompetensi 3. kepemimpinan Terikat : Komitmen organisasional	Jenis Kuantitatif Sampel : 45 karyawan Regresi linier	<i>Work-life balance</i> , Kompetensi, dan Kepemimpinan secara parsial memberi pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. <i>Work-life balance</i> , Kompetensi, dan Kepemimpinan secara simultan memberi pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. <i>Work-life balance</i> adalah variabel yang dominan memengaruhi Komitmen organisasional.

Sumber: disusun peneliti januari 2024

B. Landasan Teori

Bagian ini akan dijelaskan mengenai definisi dan beberapa hal yang terkait dengan variabel-variabel penelitian yaitu komitmen organisasional, *work-life balance*, kompetensi, kepemimpinan berdasarkan teori-teori di buku maupun jurnal penelitian yang telah ada.

1. Komitmen organisasional

Menurut Robbins & Judges (2022), tingkat dimana seorang karyawan terikat dengan suatu organisasi dan tujuannya dengan tetap mengharapkan menjadi anggota dari organisasi tersebut. Menurut pendapat Colquitt *et al.* (2021), komitmen organisasional adalah sebagian keinginan dari karyawan untuk tetap menjadi seorang anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap tinggal menjadi anggota organisasi atau

meninggalkannya demi mendapatkan pekerjaan lain. Karyawan yang tidak berkomitmen pada organisasi akan terlibat dalam perilaku penarikan diri (*withdrawal*), yang didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan karyawan untuk menghindari situasi kerja, yaitu perilaku yang pada akhirnya dapat berujung pada keluar dari organisasi.

Definisi dan pengertian lain mengenai komitmen organisasional diungkapkan oleh Luthans (2011), yang menyatakan bahwa Sebagai sebuah sikap, komitmen organisasional paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu; (2) kemauan untuk melakukan usaha dengan tingkat yang tinggi demi organisasi; dan (3) keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Kalimat lain yang menggambarkan hal-hal tersebut, yaitu bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan kesuksesan serta kesejahteraan yang berkelanjutan.

Pengukuran variabel komitmen organisasional biasanya menggunakan dimensi komitmen organisasional diperkenalkan oleh Luthans (2011), yaitu :

- a. Komitmen Afektif (*affective commitment*) melibatkan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Menurut Colquitt *et al.* (2021), komitmen afektif adalah suatu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kemelekatan emosional, terlibat dengan organisasi bersangkutan. Komitmen ini timbul karena pegawai menginginkannya.

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi merasa intim dengan perusahaan, menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dan akan lebih mengerahkan kekuatannya untuk kepentingan organisasi.

Luthans (2011) mengungkapkan indikator dari dimensi komitmen afektif (*affective commitment*) sebagai berikut :

- 1) Karyawan bersedia bekerja lebih keras melebihi ketentuan agar perusahaan berhasil.
 - 2) Karyawan mengungkapkan pujian terhadap perusahaan kepada orang lain.
 - 3) Karyawan merasa sangat setia kepada perusahaan.
 - 4) Karyawan bersedia mengerjakan tugas apa saja agar tetap menjadi karyawan di perusahaan.
 - 5) Karyawan merasa memiliki kesamaan nilai hidupnya dengan nilai perusahaan.
- b. Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) melibatkan komitmen berdasarkan biaya yang dikaitkan karyawan dengan meninggalkan organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan masa kerja untuk promosi atau manfaat. Colquitt *et al.* (2021), komitmen keberlanjutan ini adalah suatu hasrat untuk tetap menjadi anggota dikarenakan kesadaran akan biaya dan sebagainya yang terkait bilamana meninggalkan organisasi. Komitmen ini timbul karena karyawan membutuhkannya. Komitmen berkelanjutan muncul ketika terdapat keuntungan bilamana tetap tinggal menjadi anggota, dan terdapat suatu biaya yang dikaitkan bilamana meninggalkan organisasi. Salah satu faktor yang meningkatkan komitmen berkelanjutan ii adalah jumlah total investasi (dalam

bentuk waktu, upaya, kekuatan dan sebagainya) yang telah dilakukan karyawan dalam memenuhi tugas-tugas di organisasi. Gambaran mengenai hal ini, misalnya ketika karyawan telah bekerja keras beberapa tahun dan akhirnya berpindah-pindah di berbagai organisasi, dan saatnya kini karyawan tersebut menikmati buah dari imbalan yang memadai dan tugas-tugas yang lebih baik, maka karyawan tersebut merasa semua hal tersebut adalah sia-sia bilamana berpindah ke perusahaan lain. Komitmen berkelanjutan juga timbul bilamana karyawan bersangkutan tidak memiliki kesempatan bekerja di tempat lain dan membuat hasrat untuk tetap menjadi karyawan akan tinggi.

Luthans (2011) mengungkapkan indikator dari dimensi komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) sebagai berikut :

- 1) Karyawan menceritakan perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.
 - 2) Karyawan tidak mampu bekerja di perusahaan lain walaupun pekerjaannya mirip.
 - 3) Karyawan merasa perusahaan memberi inspirasi terbaik dalam kinerjanya.
 - 4) Karyawan merasa banyak kebaikan yang diterima bilamana tetap menjadi karyawan di perusahaan.
 - 5) Karyawan merasa senang dengan pilihannya pada perusahaan ini dibandingkan perusahaan lain.
- c. Komitmen Normatif (*normative commitment*) melibatkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap bersama organisasi karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Colquitt *et al.* (2021) berpendapat bahwa komitmen normatif

ini adalah hasrat untuk menjadi seorang anggota organisasi karena perasaan tanggung jawab. Komitmen ini muncul karena karyawan merasa terpanggil untuk bertahan. Komitmen normatif muncul ketika terdapat suatu perasaan bahwa tetap tinggal menjadi anggota perusahaan adalah hal yang benar dan merupakan hal yang bermoral yang telah lama menjadi falsafah hidup karyawan tersebut. Hal lain yang meningkatkan komitmen normatif ini juga timbul karena karyawan merasa berhutang budi kepada perusahaan. Misalnya, perusahaan yang telah membiayai karyawan dalam pelatihan dan pendidikan sehingga karyawan yang sadar akan hal tersebut merasa harus membalas jasa kepada perusahaan dengan tambahan masa kerja yang lebih panjang.

Luthans (2011) mengungkapkan indikator dari dimensi komitmen normatif (*normative commitment*) sebagai berikut :

- 1) Karyawan merasa akan mendapat banyak kemajuan di masa mendatang bilamana tetap menjadi karyawan
- 2) Karyawan merasa setuju dengan kebijakan perusahaan yang penting yang menyangkut kepentingan seluruh karyawan.
- 3) Karyawan merasa peduli dengan nasib perusahaannya.
- 4) Karyawan merasa bahwa perusahaan adalah tempat bekerja terbaik.
- 5) Karyawan merasa tepat memutuskan untuk bekerja di perusahaan.

2. *Work-life balance*

Work-life balance (WLB) bermula pada abad kesembilan belas setelah kampanye panjang para pekerja melawan jam kerja yang panjang di pabrik-pabrik. Hal ini kemudian berkembang lebih lanjut pada awal abad kedua puluh

ketika beberapa serikat pekerja melakukan kampanye untuk batasan jam kerja maksimum. Sebuah momen penting dalam sejarah WLB adalah ketika Presiden F.D. Roosevelt menandatangani Undang-Undang Standar Buruh yang Adil tahun 1938. Undang-undang ini membawa perubahan yang cukup besar dalam rezim kerja, seperti larangan terhadap kerja anak, menetapkan upah minimum per jam, regulasi untuk menentukan dan mencatat lembur, serta menetapkan maksimum jam kerja menjadi 44 jam per minggu, yang kemudian dikurangi menjadi 40 jam pada tahun 1940 (Sullivan, 2014).

Penelitian dalam bidang keseimbangan kerja-hidup dimulai pada tahun 1960-an, ketika beberapa penelitian dilakukan yang berfokus pada ibu yang bekerja dan keluarga dengan dua pencari nafkah karena peningkatan partisipasi wanita dalam pasar kerja pada tahun 1960-an merupakan terobosan dalam bidang ini (Khateeb, 2021). Hingga tahun 1990-an, program-program *Work-life balance* menjadi semakin umum karena keseimbangan kerja-hidup menjadi isu sosial dan politik yang mendapat perhatian. Saat ini, ada segmen dari para pengusaha yang berusaha untuk bersaing di pasar dengan menawarkan berbagai bentuk jadwal fleksibel, layanan penitipan anak, cuti melahirkan, cuti ayah, program kesehatan dan kesejahteraan, layanan konseling dan dukungan, sumber daya perawatan orang tua, dan bentuk-bentuk dukungan *work-life balance* lainnya (Sullivan, 2014).

Work-life balance menjadi penting sebagai area penelitian ketika dinamika tempat kerja mulai berubah karena disebabkan oleh perjuangan untuk bertahan dalam organisasi. *Work-life balance* melibatkan seberapa besar pengendalian

seseorang terhadap jumlah jam yang dihabiskan untuk bekerja dibandingkan dengan jumlah jam yang tersedia di luar batas kerja (Sen & Hooja, 2018). *Work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menemukan keseimbangan yang memungkinkan dirinya untuk mengombinasikan tanggung jawab pada urusan pekerjaan dan urusan di luar pekerjaan dengan aspirasi yang terkait dengan urusan tersebut (Reiter, 2007; Sen & Hooja, 2018). Ada kekhawatiran yang semakin meningkat bahwa dengan bertambahnya jam kerja beserta tekanan dan tuntutan tambahan di tempat kerja, maka akan ada hanya sedikit waktu untuk waktu berkualitas di luar lingkungan kerja. *Work-life balance* merupakan gabungan dari pendekatan positif baik dari individu maupun organisasi untuk menyadari pentingnya kehidupan kerja yang seimbang dan memuaskan serta kehidupan di luar batas kerja (Sen & Hooja, 2018).

Menurut Muthukumar *et al.* (2014), pekerjaan adalah salah satu dimensi kehidupan dan seharusnya tidak merusak kehidupan pribadi. Sebaliknya, hal yang sama berlaku karena pekerjaan adalah sarana penghidupan. Konsep ini semakin diperhatikan karena membantu dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan di tempat kerja dan di rumah. Menjaga keseimbangan mendorong jam kerja yang optimal yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Faktanya, peningkatan dalam kuantitas cenderung memperburuk kualitas. Jika karyawan tidak terbebani dengan pekerjaan, maka dirinya termotivasi untuk mengemban tanggung jawab. Karyawan tersebut tidak merasa lelah dan siap untuk bekerja setiap hari. Beban kerja tidak membunuh semangat kerjanya dan dirinya bersemangat untuk bekerja. Ketika seseorang bekerja dengan sukarela, dirinya

mencapai kepuasan dan orang yang puas cenderung berhasil tidak hanya dalam pekerjaan tetapi juga dalam kehidupan.

Muthukumar *et al.* (2014) menjelaskan dampak dari tidak tercapainya *work-life balance* secara baik, sebagai berikut :

a. Stres

Tekanan konstan dari atasan untuk memenuhi target-target. Akibatnya, karyawan tidak memiliki pilihan lain kecuali mengorbankan waktu pribadi yang tersedia. Seluruh proses ini menciptakan stres pada karyawan yang menjadi akar dari banyak masalah lain.

b. Masalah fisik

Jumlah karyawan yang menderita penyakit fisik seperti hipertensi, diabetes, serangan jantung telah meningkat secara signifikan. Karyawan wanita adalah yang paling terdampak akibat jam kerja yang panjang dan stres, dan mengalami masalah ginekologi serius seperti kanker, aborsi, dan lain-lain.

c. Masalah hubungan

Karyawan menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja daripada di rumah, pasangan, orang tua, dan anak-anak tidak lagi mendapatkan waktu yang layak.

d. Pengaruh kerja berkepanjangan

Karyawan cenderung tetap berada dalam dunia profesional (secara mental) meskipun mereka berada di rumah. Efek kemarahan profesional dibawa ke rumah.

e. Praktik tidak etis

Sebagai cara mengatasi stres, karyawan cenderung mengadopsi praktik tidak etis seperti minum-minum, merokok, menggunakan narkoba, hubungan yang tidak pantas, dan sebagainya.

f. Keluarga yang terganggu

Berjuang untuk mencapai target kadang-kadang mengakibatkan kelalaian terhadap keluarga. Jumlah keluarga yang terpecah belah telah meningkat secara drastis.

g. Penurunan kinerja

Karyawan di organisasi tidak pernah merasa tenteram. Ketika mereka berada di tempat kerja, masalah di rumah menjadi perhatian dan sebaliknya. Tanpa disadari, karyawan terjebak dalam kefrustrasian dan tidak dapat memberikan yang terbaik dalam profesinya.

h. Organisasi terancam

Output dari situasi ini mungkin adalah bahwa organisasi tidak mencapai tujuannya atau karyawan tidak lagi puas dengan organisasi. Dalam kedua kasus tersebut, seluruh organisasi terancam.

Pengukuran variabel *work-life balance* telah diungkapkan oleh banyak penelitian, salah satunya yaitu pengukuran *work-life balance* yang digunakan oleh penelitian Talukder *et al.* (2018), yaitu : 1) kecukupan waktu antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi/keluarga; 2) keseimbangan yang baik pada waktu antara pekerjaan dan di luar pekerjaan; 3) keseimbangan yang tepat antara tuntutan pekerjaan dan di luar pekerjaan; 4) kemampuan bernegosiasi antara

harapan di tempat pekerjaan dan di luar pekerjaan; dan 5) mampu mencapai harapan antara pekerjaan dan keluarga.

3. Kompetensi

Kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik individu yang secara langsung memengaruhi cara seseorang bekerja. Secara keseluruhan, kompetensi adalah gabungan antara keahlian, atribut pribadi, dan pengetahuan yang tercermin dalam tindakan kerja yang dapat diamati, diukur, dan dinilai (Bukit, 2017). Menurut Sutrisno (2010) dan Tsauri (2013), kompetensi merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang telah menjadi bagian dari individu, memungkinkannya untuk melakukan tindakan kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan optimal. Jika kompetensi dianggap setara dengan kemampuan, ini berarti pemahaman akan tujuan bekerja, keterampilan dalam menerapkan strategi yang tepat, serta pemahaman akan pentingnya disiplin dalam organisasi untuk menjaga kelancaran aturan.

Menurut Tsauri (2013), pengertian-pengertian mengenai kompetensi tersebut memiliki beberapa unsur penting, yaitu :

- a. Kompetensi, sebagai ciri pokok yang mendasari, merupakan bagian integral dari kepribadian seseorang yang secara dalam dan melekat, menampilkan perilaku yang dapat diantisipasi dalam berbagai situasi tugas pekerjaan.
- b. Dalam hubungan sebab-akibat, kompetensi memiliki kemampuan untuk menjadi penyebab atau dapat digunakan untuk meramalkan tingkat kinerja seseorang. Artinya, tingkat kompetensi yang tinggi mengakibatkan tingkat kinerja yang tinggi (sebagai hasilnya).

- c. Sebagai patokan yang diacu, kompetensi secara nyata digunakan sebagai indikator yang dapat memprediksi kemampuan seseorang untuk bekerja secara efektif. Hal ini perlu diukur dengan jelas, spesifik, dan memiliki standar yang jelas.

Menurut Bukit (2017), Kompetensi juga memiliki ciri-ciri penting sebagai berikut :

- a. Menguraikan keterampilan inti yang dapat menciptakan kinerja yang efisien pada level pekerjaan individu.
- b. Menyediakan pendekatan terstruktur dalam menggambarkan perilaku dan memberikan pemahaman bersama kepada organisasi.
- c. Menjadi landasan untuk perekrutan dan pengembangan karyawan, memberikan kerangka kerja dan fokus yang jelas dalam perekrutan tenaga kerja, evaluasi, peninjauan kinerja, dan program pelatihan, juga
- d. Memberikan perhatian khusus pada kinerja yang akan datang.

Bukit (2017) menjelaskan bahwa kompetensi dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) bentuk utama, yaitu :

- a. *Personal characteristics*

Karakteristik pribadi ini termasuk integritas pribadi, kematangan berpendapat, fleksibilitas, dan menghormati orang lain. Pekerja diharapkan mempunyai karakteristik ini, yang kemudian dikembangkan dan ditunjukkan dalam menghadapi situasi yang makin kompleks dan ambigu.

- b. *Visionary*

Ini merupakan kompetensi yang paling tinggi tingkatannya, yang dapat diekspresikan sebagai perspektif global yang dimilikinya, mempunyai gagasan dalam menggerakkan organisasi dengan arah yang baru, dan pandai menyampaikan pendapat tentang implikasi kecenderungan organisasi, baik dalam menghadapi persaingan, dalam peristiwa-peristiwa dunia, maupun dalam komunitas lokal.

c. *Organization specific.*

Di antara dua kelompok di atas, terdapat kompetensi yang dilihat secara khusus ke organisasi tertentu dan fungsi tertentu, di mana kompetensi tersebut diterapkan.

Pengukuran mengenai kompetensi mengadopsi skala pengukuran yang telah digunakan pada penelitian Postnuru & Sahoo (2016), yaitu :

a. Kompetensi diri

- 1) Potensi diri karena bekal kemampuan
- 2) Sangat baik dalam mengerjakan suatu tugas

b. Kompetensi tim

- 1) Mampu secara efektif mengkoordinasikan tugas dan aktivitas kelompok
- 2) Mudah memfasilitasi komunikasi antar orang

c. Kompetensi perubahan

- 1) Percaya pada kemampuan pribadi terhadap perubahan yang terjadi
- 2) Percaya diri untuk mampu mengatasi perubahan

d. Kompetensi komunikasi

- 1) Menjadi pendengar yang baik
- 2) Menghindari pertengkaran

e. Kompetensi etis

- 1) Mampu bekerja dengan adil
- 2) Mampu menghormati martabat orang lain

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dengan sukarela mengikuti arahan atau keputusan seseorang (Tsauri, 2013). Menurut pandangan ini, kesuksesan dalam peran kepemimpinan seperti halnya sepenuhnya bergantung pada individu yang memegang peran tersebut, tanpa mempertimbangkan peran bawahan atau situasi yang dihadapi. Dengan demikian, tidak semua aktivitas manusia dapat disebut sebagai kepemimpinan; hal ini hanya terjadi dalam konteks kelompok yang memiliki fokus pada tujuan. Kepemimpinan adalah proses yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (Marbawi, 2016).

Yukl (2013) menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mengerti dan setuju mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu maupun kelompok dalam berupaya mencapai tujuan bersama. Definisi ini meliputi upaya dan bukan hanya mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan saat ini dalam kelompok organisasi, tetapi juga meyakinkan bahwa perubahan masa depan dipersiapkan sejak dini. Bentuk langsung maupun tidak langsung dari pengaruh juga termasuk dalam definisi ini. Proses mempengaruhi tersebut dapat melibatkan seorang pemimpin atau banyak pemimpin sekaligus.

Menurut Bukit (2017), syarat-syarat kepemimpinan yang membawa hasil efektif jika ada unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan yang kuat. Seorang pemimpin bukanlah seorang diktator/otoriter, tetapi pemimpin team yang bekerja habis-habisan untuk organisasi dan dengan berani mempertaruhkan jabatan dan kedudukannya untuk menghadapi fakta-fakta brutal. Kepemimpinan yang kuat juga bukanlah seorang populis yang cenderung mencari aman dan menghindari tekanan-tekanan.
- b. Dukungan bawahan. Pemimpin yang kuat tidak ada artinya jika tidak didukung oleh bawahan-bawahannya yang rela mengorbankan waktu, tenaga, pikiran, dan masa depannya. Mereka rela menghadapi masa-masa sulit, stress, masa-masa yang penuh dengan ketidakpastian, dan mungkin pula komentar-komentar yang tidak sehat dari berbagai pihak. Mereka bertarung di antara teman-teman, melewati konflik demi konflik, sampai akhirnya menemukan jalan.
- c. Komunikasi yang jelas. Pemimpin harus punya seni dalam berkomunikasi, baik verbal maupun non-verbal. Kepemimpinan memerlukan komunikasi massa yang melibatkan banyak orang. Tanpa kepiawaian komunikasi dan dukungan team komunikasi yang baik, kepemimpinan tidak akan efektif.
- d. Komitmen pemimpin. Pemimpin juga harus membangun komitmen yang harus dimulai dari dirinya sendiri.

Bukit (2017) memaparkan bahwa untuk menghadapi dinamika perubahan yang selalu timbul setiap saat, terdapat syarat-syarat kepemimpinan suatu organisasi, yakni:

a. Memiliki visi untuk berubah

Jangan berharap suatu tim akan menjadi inovatif apabila mereka tidak mengetahui tujuan yang hendak dicapai ke depan. Inovasi harus memiliki tujuan dan seorang pemimpin harus mampu menyatakan dan mendefinisikan tujuan secara jelas sehingga setiap orang dapat memahami dan mengingatnya.

b. Memerangi ketakutan akan perubahan

Para pemimpin inovatif senantiasa mengobarkan semangat pentingnya perubahan. Mereka berusaha menggantikan kepuasan atas keamanan yang ada dengan kehausan akan ambisi.

c. Berfikir Berani Mengambil Resiko

Seorang pemodal yang berani mengambil resiko akan menggunakan pendekatan portofolio, berusaha mencari keseimbangan antara kegagalan dengan kesuksesan.

d. Memiliki Suatu Rencana Usulan yang Dinamis

Pemimpin harus berfokus pada rencana usulan yang benar-benar hebat, setiap rencana mudah dilaksanakan, sumber tersedia dengan baik, responsif dan terbuka untuk semuanya. Berikan penghargaan dan respons yang wajar kepada karyawan serta para senior harus memiliki komitmen agar karyawan tetap dapat menjaga kesehariannya dalam melaksanakan setiap pekerjaan.

e. Mematahkan Aturan

Untuk mencapai inovasi yang radikal, Anda harus memiliki keberanian menantang berbagai asumsi aturan yang ada di sekitar lingkungan. Bisnis bukan seperti permainan olah raga yang selalu terikat dengan aturan dan keputusan wasit, tetapi bisnis tak ubahnya seperti seni, yang di dalamnya memiliki banyak kesempatan untuk berfikir secara lateral, sehingga mampu menciptakan cara-cara baru tentang aneka benda dan jasa yang diinginkan para pelanggan.

f. Beri Setiap Orang Dua Pekerjaan

Berikan setiap orang dua pekerjaan pokok. Mintalah kepada mereka untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari mereka secara efektif dan pada saat yang bersamaan kepada mereka diminta pula untuk menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaannya.

g. Kolaborasi

Beberapa eksekutif perusahaan memandang kolaborasi sebagai kunci sukses dalam inovasi. Mereka menyadari bahwa tidak semua dapat dilakukan hanya dengan mengandalkan pada sumber-sumber internal. Oleh karena itu, mereka melihat dunia luar dan mengajak organisasi lain sebagai mitra, sehingga bisa saling bertukar pengalaman dan keterampilan dalam team.

h. Menerima kegagalan

Pemimpin inovatif mendorong terbentuknya budaya eksperimen. Setiap orang harus dibelajarkan bahwa setiap kegagalan merupakan langkah awal dari perjalanan jauh menuju kesuksesan. Untuk menjadi orang benar-benar cerdas dan tangkas, setiap orang harus diberi kebebasan berinovasi, bereksperimen dan memperoleh kesuksesan dalam melakukan pekerjaannya, termasuk didalamnya juga harus diberi kebebasan akan kemungkinan terjadinya kegagalan.

i. Membangun prototipe

Pemimpin harus berani mencobakan suatu ide baru yang biaya dan risikonya relatif rendah ke dalam pasar (dunia nyata), kemudian lihat apa reaksi dari pelanggan dan orang-orang.

j. Bersemangat

Pemimpin harus fokus terhadap segala sesuatu yang ingin dirubah. Siap dan senantiasa bergairah dan bersemangat dalam menghadapi dan menanggulangi berbagai tantangan. Energi dan semangat yang Anda miliki akan menular dan mengilhami setiap orang. Tak ada gunanya jika Anda mengisi bus dengan penumpang yang selalu merasa asyik dengan dirinya sendiri.

Pengukuran mengenai kepemimpinan dapat dilakukan dengan butir-butir evaluasi efektivitas kepemimpinan secara umum pada suatu organisasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Yukl (2013), yaitu :

a. Peningkatan dan pencapaian kinerja tim kerja

Objek pengukuran kinerja ini misalnya : a) pemimpin mampu mendorong peningkatan penjualan; b) pemimpin mampu mendorong peningkatan laba; dan c) pemimpin mampu mendorong peningkatan pangsa pasar.

b. Sikap dan persepsi terhadap pemimpin dari para pengikutnya.

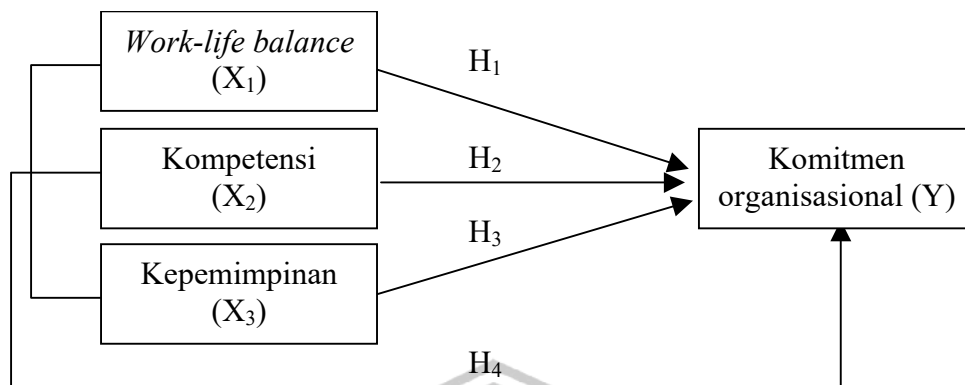
Misalnya : a) pemimpin mampu memuaskan kebutuhan dan harapan pengikutnya; b) pemimpin menimbulkan rasa hormat dan kagum dari bawahan; dan c) pemimpin mampu mendorong tingkat kepercayaan pengikut.

c. Kontribusi pimpinan terhadap kualitas tim kerja

Misalnya : a) pemimpin meningkatkan keintiman, kerjasama, komitmen, dan rasa percaya diri bawahan; b) pemimpin mampu meningkatkan pemecahan masalah dan keputusan oleh tim kerja; c) pemimpin mampu meningkatkan efisiensi tim kerja.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dibangun berdasarkan informasi yang terungkap di bagian pengantar, teori yang menjadi dasar, dan studi sebelumnya. Dengan merujuk pada hasil-hasil penelitian sebelumnya dan bagaimana hal itu berinteraksi sesuai dengan tinjauan teori yang ada, kita dapat melihat hubungan antara variabel yang diamati dalam penelitian ini. Kerangka konseptual ini menggambarkan bagaimana hubungan antara variabel utama, seperti *work-life balance*, serta kompetensi, berdampak pada variabel terikat, yaitu komitmen organisasional.



Sumber: dirancang peneliti, januari 2024

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

D. Pengembangan hipotesis

Didasarkan pada tujuan penelitian, variabel-variabel yang diteliti kemudian didefinisikan secara terperinci untuk mengidentifikasi indikator masing-masing. Dari analisis ini, kita dapat melihat bagaimana setiap variabel terkait satu sama lain. Dengan demikian, hipotesis dirumuskan sebagai jawaban awal terhadap pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah pada bab sebelumnya.

1. Pengaruh *Work-life balance* terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian yang telah dilakukan Anggreni & Budiani (2021), menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap komitmen organisasional tetapi pada hasil penelitian Rene & Wahyuni (2018) *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. *Work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menemukan keseimbangan yang memungkinkan dirinya untuk mengombinasikan tanggung jawab pada urusan pekerjaan dan urusan di luar pekerjaan dengan

aspirasi yang terkait dengan urusan tersebut (Reiter, 2007; Sen & Hooja, 2018). Muthukumar *et al.* (2014) menjelaskan bahwa menjaga keseimbangan mendorong jam kerja yang optimal yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Efisiensi yang dimaksud terjadi dalam pekerjaan maupun dalam hidup seorang karyawan sehingga karyawan siap mengerjakan apa saja yang ditugaskan oleh perusahaan. Menurut Anggreni & Budiani (2021), karyawan membutuhkan keseimbangan antara hobi, keluarga dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaan saja. Kurangnya keseimbangan yang dirasakan pegawai, akan memunculkan perilaku *burnout* yang mengarah kepada tindakan *turnover intention*, atau dengan kata lain akan menurunkan tingkat komitmen organisasional. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu :

H₁ : *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional

Kompetensi adalah gabungan antara keahlian, atribut pribadi, dan pengetahuan yang tercermin dalam tindakan kerja yang dapat diamati, diukur, dan dinilai (Bukit, 2017). Hasil penelitian yang telah dilakukan Silaban *et al.* (Silaban *et al.*, 2021) maupun Edward *et al.* (2022) menunjukkan temuan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, tetapi hasil penelitian Hastuti (2018) maupun Yamali (2018) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen. Menurut Sutrisno (2010) dan Tsauri (2013), kompetensi merujuk pada pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan yang telah menjadi bagian dari individu, memungkinkannya untuk melakukan tindakan kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan optimal. Fakta di lapangan menunjukkan kompetensi karyawan sangat diperlukan agar mampu menunjukkan keterlibatan dan membuat karyawan lebih setia kepada perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mendorong jabatan yang lebih tinggi di perusahaan sehingga karyawan bersangkutan memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi (Silaban *et al.*, 2021). Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu :

H₂ : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mengerti dan setuju mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu maupun kelompok dalam berupaya mencapai tujuan bersama (Yukl, 2013). Ketika seorang pemimpin mampu memberi arahan dan penugasan yang baik kepada karyawan, maka karyawan akan memandang hal tersebut kesempatannya untuk berkontribusi kepada perusahaan. Hasil penelitian Edward *et al* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, tetapi penelitian Ramadhan *et al* (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Pemimpin yang kuat akan membuat karyawan rela menghadapi masa-masa sulit, stress, masa-masa yang penuh dengan ketidakpastian, dan mungkin pula komentar-komentar yang tidak sehat dari berbagai pihak (Bukit, 2017). Kalimat lain yang dapat menjelaskan hal tersebut adalah bahwa bilamana

kualitas kepemimpinan meningkat maka akan muncul komitmen organisasional yang baik di antara karyawan. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu :

H3 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

4. Pengaruh *Work-life balance*, Kompetensi, dan Kepemimpinan secara simultan terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Anggreni & Budiani (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. *Work-life balance* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dilihat dari perspektif teori pertukaran sosial dimana *work-life balance* meningkatkan komitmen organisasi pegawai di dalam perusahaan. Oleh karena itu, maka variabel pertama pada penelitian ini yang memberi pengaruh kepada komitmen organisasional adalah *work-life balance*. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rantesalu *et al.* (Rantesalu *et al.*, 2016) maupun Edward *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang mempengaruhi pikiran dan tindakan pada situasi dalam bekerja. Ungkapan dengan kata lain yaitu bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang lebih baik. Oleh karena itu, maka variabel kedua yang memberi pengaruh kepada komitmen organisasional pada penelitian ini adalah kompetensi.

Hasil penelitian Edward *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan akan mendorong timbulnya komitmen organisasional dikarenakan perilaku

kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif pegawai. Arti dari temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kepemimpinan maka komitmen organisasional akan semakin meningkat.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H₄ : *Work-life balance*, Kompetensi, dan Kepemimpinan secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan kepada Komitmen Organisasional.

5. Pengaruh *Work-life balance* sebagai Variabel Bebas yang Dominan mempengaruhi Komitmen Organisasional

Work-life balance adalah salah satu variabel bebas pada penelitian ini yang diduga memberikan pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Menurut Jayasingam *et al.* (2023), *Work-life balance* adalah variabel yang berpengaruh kepada semua aspek dalam kehidupan seorang karyawan sehingga pengaruhnya memberikan dampak pula pada variabel lain yang turut mempengaruhi Komitmen Organisasional. Karyawan di seluruh wilayah belahan dunia manapun terikat dengan tanggung jawab keluarga dan kebutuhan pribadi dalam domain non-pekerjaan atau kehidupan pribadinya. Pandangan karyawan mengenai keluarganya dan kewajibannya hidup berbeda-beda antar individu sesuai dengan tanggung jawab yang dipikulnya. Misalnya, tanggung jawab pengasuhan anak kemungkinan besar akan mendominasi ranah non-kerja bagi karyawan yang memiliki anak kecil dibandingkan dengan karyawan yang tidak

memiliki anak kecil. Tanggung jawab perawatan orang tua kemungkinan besar akan mendominasi domain non-kerja dari karyawan yang memiliki anggota keluarga orang tua lanjut usia yang harus dirawat dibandingkan dengan rekan-rekannya yang tidak memiliki anggota keluarga lansia yang menjadi tanggungan mereka. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H₅ : Diantara semua variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini, *Work-life balance* memberikan pengaruh yang dominan kepada Komitmen Organisasional.

