

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai peran untuk kesuksesan sebuah instansi. Sumber Daya Manusia pun harus dikelola atau diasah oleh pihak manajemen karena Sumber Daya Manusia ini sebagai sarana bagi instansi untuk memperbaiki serta meningkatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan baik dengan cara meningkatkan kualitas ataupun meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini guna untuk mewujudkan karyawan berkualitas dan memiliki kinerja yang baik, sehingga akan berdampak bagus untuk masa depan tempat kerja.

Karyawan memiliki peran penting dalam mewujudkan visi misi serta tujuan organisasi. Maka dari itu, agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut secara optimal perlu adanya dukungan berupa kinerja yang baik dari karyawannya. Menurut Devi (2020) loyalitas dan kinerja yang baik merupakan standar yang dibutuhkan oleh instansi. Dapat dikatakan kinerja yang baik jika karyawan mampu mengatasi masalah yang terjadi pada instansi dengan menyelesaikan suatu beban pekerjaan dan memiliki tanggung jawab atas apa yang dikerjakannya secara efektif dan efisien (Devi, 2020). Jadi, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu, dengan menghadapi berbagai tuntutan dan tekanan yang ada.

Menurut Badrianto & Ekhsan, (2021) kinerja seorang karyawan mengarah pada keterampilan karyawan itu sendiri baik secara kualitas

maupun kuantitas yang telah dicapai dalam menyelesaikan semua tugas sesuai dengan yang diharapkan organisasi melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi. Kinerja juga mempengaruhi seberapa banyak kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan (Saifullah, 2020). Sebagai penggerak atas segala pekerjaan dalam instansi baik berupa tugas maupun penyelenggara kegiatan, karyawan juga memiliki peran penting dalam pelaksanaan proses operasional sebuah organisasi. Kinerja yang bagus diperlukan dari karyawan untuk bekerja dengan baik, namun karyawan harus mempertimbangkan kehidupan lain juga selain pekerjaannya. Maksudnya adalah kehidupan saat di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, kehidupan diri sendiri, kehidupan di lingkungan masyarakat, semuanya menjelaskan gambaran tatanan kehidupan yang seimbang antara pekerjaan dan di luar pekerjaan yang disebut *work-life balance*.

Keseimbangan kehidupan di tempat kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam merancang kebijakan guna menjaga produktivitas karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat membangkitkan semangat kerja, perasaan puas dalam bekerja dengan dedikasi yang tinggi, dan tanggung jawab penuh baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi (Herlambang, 2019). Dengan perasaan tersebut dan diikuti dengan suasana hati yang baik dapat dipastikan membuat karyawan memberikan pelayanan yang optimal.

Work-life balance adalah konsep menyeimbangkan ambisi atau karir antara kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual (Herlambang, 2019). Dengan konsep tersebut, instansi tentunya akan mendapat keuntungan karena kinerja mengalami peningkatan. Penerapan *work-life balance* merupakan hasil dari semua aktivitas yang dilakukan karyawan, baik di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Hill et al. (2014) yang menyatakan bahwa secara umum *work-life balance* berkaitan dengan titik keseimbangan atau upaya dalam menjaga berbagai peran yang dijalani dalam hidup agar tetap selaras. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah kondisi di mana seseorang dapat mencapai keseimbangan antara berbagai peran dalam kehidupan pribadi dan pekerjaannya.

Greenhaus et al. (2003) ketidak-seimbangan peran karyawan dapat menyebabkan kondisi *imbalance* yang mempengaruhi tanggung jawab suatu pekerjaan yang akan dijalankan. *Imbalance* merupakan ketidakmampuan seseorang dalam mencapai *work-life balance* dan hal ini dapat memicu timbulnya peningkatan stres, efektivitas dalam bekerja menjadi berkurang dan mengurangi kualitas hidup.

Work-life balance tidak hanya diartikan sebagai keadaan seimbang antara berbagai peran dalam hidup, tetapi juga bagaimana individu dapat membagi waktunya secara adil dalam setiap peran yang dijalani (Lazar et al., 2010). Apabila individu dapat melakukan hal tersebut, tentunya ia akan merasa puas terhadap berbagai keterlibatannya dalam setiap peran. Dengan demikian, semakin puas karyawan terhadap *work-life balance*, semakin

baik pula kinerja yang dapat mereka capai. Selain itu, karyawan yang telah mencapai keseimbangan dalam semua perannya (*work-life balance*) akan membawa manfaat pada organisasi, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan (Iacovoiu, 2020). Akan tetapi, tidak sedikit karyawan yang memiliki kinerja yang baik bahkan cenderung meningkat walaupun mereka sering bekerja lembur sehingga membuat waktu untuk momen kebersamaan dalam keluarga menjadi berkurang dan banyak juga karyawan yang tidak ada waktu untuk aktivitas lainnya baik untuk diri sendiri maupun orang lain (Ardiansyah & Surjanti, 2020). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dina (2018) menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan dan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Saifullah (2020) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Untuk itu terdapat riset gap pada pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja.

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana harapan seorang karyawan terhadap pekerjaannya seperti pencapaian kerja, sesuai dengan penghargaan yang diberikan. Umumnya, seseorang akan merasa terdorong melakukan sesuatu karena ia memiliki harapan bahwa hal tersebut akan menimbulkan dampak positif pada masa yang akan datang dan tentunya memuaskan (Wahyudi & Tupti, 2019). Keyakinan seorang karyawan yang merasa puas tentu lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas. Ini diperkuat dengan adanya penerapan prinsip dasar

diantara para manajer yang sudah bertahun-tahun lamanya diterapkan. Robbins & Judge (2015) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristiknya. Dalam penelitian Farentino et al. (2022) tentang *work-life balance* terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan Wijaya (2018) yang mengemukakan bahwa dengan kepuasan kerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru serta membantu mereka menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi. Dengan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan dapat mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi (Riffay, 2019). Kurangnya komitmen dari seseorang dapat menghasilkan kinerja yang lebih rendah. Umumnya, karyawan dengan komitmen tinggi memiliki catatan kehadiran dan kinerja yang baik, menunjukkan keinginan untuk bertahan terhadap organisasi, dan kepuasan kerja yang tinggi. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan seseorang (Purwoko, 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Darko-Asumadu et al. (2018), ketika keseimbangan kehidupan kerja meningkat, komitmen karyawan terhadap pekerjaan juga meningkat. Untuk itu kepuasan kerja dan komitmen organisasi digunakan sebagai variabel mediasi pada penelitian ini.

SMAN 9 Malang merupakan instansi yang bergerak di jenjang pendidikan di Malang. Sekolah ini memiliki motto “Smita Acitya Nalar Wagadi” yang berarti SMAN 9 Malang ingin menjadi salah satu sekolah terdepan dalam mewujudkan Kota Malang sebagai kota pendidikan. Dengan adanya motto tersebut menjadi tanggung jawab besar bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Guru harus mampu membuat siswa-siswinya memahami, mengembangkan pola pikir, serta menerapkan apa yang telah diajarkannya. Guru di SMAN 9 Malang mengalami kesulitan dalam mengelola *work-life balance*, tercermin dari ketidakseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kurangnya keterlibatan dalam aktivitas diluar pekerjaan, serta rendahnya kepuasan terhadap peran diluar pekerjaan. Hal ini berdampak pada kepuasan kerja, dimana guru merasa lingkungan kerja kurang mendukung akibat tingginya beban kerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti yang didukung oleh salah satu staf, komitmen guru terlihat masih kurang karena rendahnya rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Hal ini terlihat dari beberapa guru yang datang terlambat saat jam pelajaran berlangsung, sehingga waktu belajar di sekolah menjadi terbuang. Hal ini disebabkan oleh beberapa guru yang mengalami *burnout*, stress, dan kurang *refreshing* akibat *overworking* yang disebabkan oleh terlalu banyaknya waktu yang dikorbankan untuk pekerjaan. *Overworking* itulah yang menyebabkan kinerja guru ketika sedang mengajar di sekolah menurun. Menurunnya konsentrasi akibat *overworking* sering menyebabkan hasil kerja guru, seperti penurunan kualitas materi ajar, menurunnya efektivitas dalam mengajar, dan

ketergantungan yang lebih besar pada pihak sekolah akibat kelelahan dan kurangnya waktu untuk berinovasi. Fenomena ini menunjukkan perlunya upaya meningkatkan *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi untuk mendukung kinerja guru yang optimal.

Greenhaus et al. (2003) menjelaskan *work-life balance* merupakan sejauh mana karyawan terikat secara bersama dengan pekerjaannya dan keluarganya, dan sama-sama puas dengan peran yang disandang dalam pekerjaan maupun peran dalam keluarga. Jika *work-life balance* tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat berdampak negatif pada karyawan maupun instansi itu sendiri. Dibuktikan oleh Cahill et al. (2015) bahwa apabila tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan lebih banyak waktu yang dihabiskan ditempat kerja dan sedikit waktu dihabiskan di rumah akan mempengaruhi *work-life balance* karyawan tersebut.

Berdasarkan permasalahan yang ada serta temuan dari penelitian sebelumnya, peneliti tertarik untuk mengkaji Guru SMAN 9 Malang, khususnya mengenai *work-life balance*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja guru. Oleh karena itu, peneliti menetapkan judul penelitian **“Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi Pada Guru SMAN 9 Malang)”**.

B. Rumusan Penelitian

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru?

2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru?
6. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja?
7. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Organisasi?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis adanya pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Guru.
2. Menguji dan menganalisis adanya pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja.
3. Menguji dan menganalisis adanya pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi.
4. Menguji dan menganalisis adanya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.
5. Menguji dan menganalisis adanya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru.

6. Menguji dan menganalisis adanya pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja.
7. Menguji dan menganalisis adanya pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Organisasi.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan referensi bagi peneliti mengenai *work-life balance*, kepuasan kerja guru, kinerja guru dalam suatu instansi, serta komitmen organisasi yang dimiliki guru, termasuk hubungan antar variabel yang didukung oleh indikator yang relevan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan menjadi kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia secara teoritis, yang dapat dipelajari dan dimanfaatkan oleh berbagai pihak.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu seluruh guru dalam mengelola *work-life balance*, kepuasan kerja, kinerja, dan komitmen di SMAN 9 Malang. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide atau gagasan baru bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel-variabel serupa.