

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Blau (1964) menyatakan bahwa teori pendekatan pertukaran sosial (*social exchange theory*) yaitu organisasi bisa memberikan sesuatu yang bernilai kepada karyawan, sebaliknya karyawan akan memberikan yang terbaik untuk organisasi. Teori ini menekankan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan tidak hanya sebatas hubungan formal yang bersifat pertukaran materi atau kepentingan sesaat, tetapi juga melibatkan pertukaran sosial yang didasari atas rasa saling percaya, keadilan, loyalitas dan komitmen. Semakin besar manfaat yang diterima karyawan dari organisasi, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku positif, seperti meningkatkan kinerja serta komitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara spesifik, teori ini telah banyak diaplikasikan untuk menjelaskan *antecedent* atau pemicu perilaku yang dapat mendorong sikap maupun perilaku positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Asumsi yang dibuat oleh teori pertukaran sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan yaitu:

1. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan. Dalam suatu hubungan ketika seorang partisipan mengambil suatu tindakan, baik partisipan yang satu maupun hubungan mereka secara keseluruhan akan terkena akibat.
2. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses. Pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Pengalaman-pengalaman yang terjadi di masa lalu akan mempengaruhi bagaimana seseorang menilai

manfaat atau pengorbanan dalam hubungan tersebut, dan penilaian itu akan mempengaruhi bagaimana hubungan berjalan ke depannya.

2.1 Kepuasan kerja

Menurut Sutrisno (2017) istilah "kepuasan" menuju pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Secara teoritis pengertian kepuasan kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu menurut Agus & Nunung (2018) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Kepuasan kerja timbul apabila terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dan penghargaan atau balas jasa yang diterima.

Sementara itu pendapat lain mengenai kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian dan persepsi atas karakteristik pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap karyawan yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja harus diperhatikan karena dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika karyawan tersebut tidak merasa puas maka akan menimbulkan masalah yang berdampak kepada organisasi yang menimbulkan kerja yang tidak maksimal yang dapat merugikan organisasi tersebut. Menurut Mangkunegara (2017) Kepuasan kerja adalah suatu keadaan dimana seorang yang bekerja merasa puas dengan pekerjaannya, suatu perasaan yang mendorong atau tidak mendorong diri karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

Menurut Commber & Bamball (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi dan tidak mencari peluang kerja di tempat lain. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga berimplikasi pada meningkatnya loyalitas karyawan, yaitu rasa keterikatan, kesetiaan, dan komitmen yang kuat untuk terus bekerja dan berkontribusi secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Beberapa ahli telah mengemukakan berbagai pendapat mengenai kepuasan kerja. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari akumulasi sikap individu terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri karyawan terhadap lingkungan kerja, serta hubungan sosial di luar pekerjaan, yang secara keseluruhan membentuk sikap umum karyawan terhadap pekerjaan yang dijalannya. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari akumulasi sikap karyawan terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu terhadap lingkungan

kerja, serta hubungan sosial di luar pekerjaan, yang secara keseluruhan membentuk sikap umum karyawan terhadap pekerjaan yang dijalannya.

2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Mangkunegara (2017) menyatakan, Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, terdapat dua faktor yaitu faktor dari diri karyawan itu sendiri dan faktor pekerjaannya:

1. Pertama yaitu faktor dari karyawan, yakni kecerdasan yang dimiliki, keahlian khusus, usia, gender, kondisi fisik dan penampilan, tingkat pendidikan, pengalaman kerja yang dimiliki, lamanya masa kerja, kepribadian, kestabilan emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap terhadap pekerjaan.
2. Kedua yaitu faktor pekerjaan, hal ini mencakup hal-hal seperti tipe pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, jabatan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial di tempat kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.

2.2 Keseimbangan kehidupan kerja

Keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan karyawan dalam menyeimbangkan antara tanggung jawab ditempat kerja dan dirumah dengan membagi waktu antara urusan pribadi dan pekerjaan. Menurut Greenhaus *et al.*, (2003) *work life balance* merupakan suatu kondisi dimana individu mampu mengatur waktu dan energi mereka secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat menjalankan perannya

di tempat kerja tanpa mengabaikan kebutuhan dan kewajiban dalam kehidupan pribadinya.

Menurut Destry (2021) Keseimbangan kehidupan kerja adalah keseimbangan yang terkait bagaimana individu merasa puas dan terlibat dengan peran yang dijalani dalam pekerjaan dan keluarga. Keseimbangan ini mencerminkan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengabaikan tanggung jawab keluarga, sehingga tercipta harmoni antara kehidupan profesional dan pribadi. Menurut Mendis & weekkod (2020) *work-life balance* adalah suatu usaha dari Perusahaan untuk memberikan sebuah pola kerja dinamis dan *fleksibel* terhadap karyawan agar tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab di kehidupan dapat berjalan seimbang. *Work-life balance* mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengelola dan menyeimbangkan berbagai tuntutan yang berasal dari lingkungan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan selaras tanpa saling mengganggu.

Mardiani dan Widiyanto (2021) mengungkapkan bahwa *work life balance* adalah suatu keseimbangan antara kehidupan pekerjaan atau karir, keluarga dan tanggung jawab lainnya yang dimana setiap individu harus membagi dan mengatur hal tersebut, sehingga tidak adanya konflik antara kehidupan pribadi dalam pekerjaan maupun kehidupan keluarga. Menurut Handayani (2015) *work life balance* adalah suatu keadaan ketika seseorang mampu berbagi peran dan merasakan adanya kepuasan dalam peran-peranya tersebut yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat *work family conflict* dan tingginya tingkat *work family facilitation* atau *work family enrichment*.

2.2.1 Indikator Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*)

McDonald *et al.*, (2005) mengungkapkan bahwa terhadap indikator-indikator untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*)

1. Keseimbangan waktu (*time balance*): keseimbangan waktu yaitu mengarah pada kualitas waktu bagi karyawan atau diluar pekerjaan yang dapat diberikan oleh seseorang.
2. Keseimbangan kepuasan kerja (*satisfaction balance*): keseimbangan kepuasan yaitu mengarah pada tingkat kepuasan seseorang terhadap kegiatan pekerjaannya maupun di luar pekerjaannya
3. Keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*): adapun keseimbangan keterlibatan yaitu mengarah pada tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen seseorang dalam pekerjaannya maupun di luar pekerjaannya.

2.2.2 Aspek-aspek keseimbangan kehidupan kerja

Keseimbangan kehidupan kerja terdiri dari beberapa aspek yang diungkapkan Greenhaus (2003) yaitu sebagai berikut ;

1. Keseimbangan waktu: Keseimbangan dalam waktu yang mengacu pada keseimbangan antara waktu yang digunakan seseorang untuk karirnya pada pekerjaan dengan waktu digunakan untuk kehidupan keluarga atau komitmen kehidupan sosialnya lainnya selain karir.
2. Keseimbangan peran: Keseimbangan dalam peran yang mengarah pada kepentingan psikologis seseorang yang seimbang terhadap karir pekerjaannya dan keluarganya. Seseorang dengan keseimbangan peran

baik akan meminimalkan konflik dan tidak merasa bingung dalam mengatur kehidupan karir pekerjaan dan keluarganya.

3. Keseimbangan kepuasan: Keseimbangan dalam kepuasan ini mengacu pada tingkat keseimbangan kepuasan yang didapatkan dan dirasakan oleh karyawan terhadap karir pekerjaan dan keluarganya.

2.2.3 Manfaat keseimbangan kehidupan kerja

Nurhabiba (2020) mengungkapkan bahwa dalam program keseimbangan kehidupan kerja terdapat beberapa manfaat bagi perusahaan yakni sebagai berikut;

1. Adanya loyalitas dan komitmen karyawan: seseorang karyawan serta merasa diperhatikan dan merasa nyaman sehingga timbulnya loyalitas serta komitmen untuk berusaha yang terbaik demi kepentingan perusahaan.
2. Meningkatkan produktivitas karyawan: dengan adanya keseimbangan kehidupan kerja, karyawan menjadi lebih bahagia sehingga karyawan menjadi lebih produktif serta dapat melakukan tugas, tanggung jawab yang lebih baik
3. Mengurangi tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran: beban kerja dan waktu kerja yang tidak berlebihan membuat karyawan tidak terlalu lelah, kesehatan fisik dan mental yang baik dan waktu yang diperlukan untuk beristirahat cukup. Sehingga terhindarnya keterlambatan dan ketidakhadiran
4. Berkurangnya *turnover* karyawan: Karyawan akan lebih bersemangat dan bertahan dengan pekerjaannya karena merasa puas dalam bekerja,

beban pekerjaan yang tidak terlalu berat, waktu kerja yang efisien dan perusahaan peduli dengan kesehatan karyawannya

Sedangkan bagi karyawan, manfaat keseimbangan kehidupan kerja yaitu sebagai berikut ;

1. Meningkatnya keamanan kerja (*job security*): karyawan akan mempertahankan pekerjaannya karena program keseimbangan kehidupan kerja membuat karyawan merasa aman dengan pekerjaannya, sehingga karyawan akan lebih produktif dan menguntungkan perusahaan.
2. Meningkatnya kepuasan kerja karyawan: karyawan akan mendapatkan kualitas kehidupan yang baik karena program keseimbangan kehidupan kerja menciptakan fisik dan mental yang sehat, menikmati hidup, serta karyawan tidak menghabiskan waktu untuk pekerjaannya saja, tetapi mempunyai waktu luang diluar pekerjaannya (Rondonuwu *et al.*, 2018)
3. Berkurangnya tingkat stres kerja karyawan: Pengelolaan waktu kerja yang efektif serta pembagian beban kerja yang proporsional akan membantu karyawan merasa lebih tenang dan nyaman dalam menjalani aktivitas, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan
4. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental: karyawan mempunyai waktu luang untuk beristirahat, berolahraga, bersantai maupun berkumpul bersama teman dan keluarga

2.3 Komitmen Organisasi

Nurlaila & Buamonabot (2019) Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. Menurut Sari (2017) Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang karyawan memilih organisasi tertentu dan tujuan serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia untuk terlibat secara aktif dalam mencapai visi dan misi organisasi, serta kesungguhan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Menurut Ridwan & Dini (2019) Komitmen organisasi adalah keyakinan yang menjadi pengikat karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan menggunakan loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, serta identifikasi terhadap nilai-nilai dalam tujuan organisasional. Sudewa & Riana (2020) Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia untuk terlibat secara aktif dalam mencapai visi dan misi organisasi, serta kesungguhan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Hasan & Suhermin (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi ialah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi serta proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi serta keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia untuk terlibat secara aktif dalam

mencapai visi dan misi organisasi, serta kesungguhan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Farahani *et al.*, (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam jangka panjang, serta berperan dalam menciptakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih loyal, bertanggung jawab, dan berusaha memberikan hasil kerja baik. Komitmen organisasi juga dapat menumbuhkan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, sehingga karyawan merasa lebih terikat dan mau berkontribusi secara maksimal untuk kemajuan organisasi.

2.3.1 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer (1990), ada tiga dimensi yang membentuk komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Ketiga komitmen tersebut sebagai sebuah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi individu untuk tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Ketiga dimensi tersebut, yaitu:

1. Komitmen afektif (*Affect Commitment*) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*Continuance Commitment*) adalah persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika karyawan meninggalkan organisasinya

3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) adalah perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus karyawan berikan kepada organisasi.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berdasarkan Komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance* dan *normative*. Menurut Allen & Meyer (1991), bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen kontinyu tinggi tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

2.3.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Dalam perkembangannya, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola tersendiri. Menurut Allen & Meyer (1991), beberapa faktor yang mempengaruhi baik dari organisasi maupun dari individu sendiri adalah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) dapat berkembang karena adanya empat kategori organisasi yaitu, karakteristik organisasi, karakteristik individu, karakteristik struktural dan pengalaman kerja
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan

kerugian jika meninggalkan organisasi Komitmen normatif (*normative commitment*) dapat berkembang karena sejumlah pengaruh pengalaman yang dirasakan individu dalam proses sosialisasi dengan organisasi, baik sebelum dan setelah masuk ke organisasi

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Ilgen & Schneider (1991) mengatakan bahwa kinerja tidak hanya mencakup hasil, tetapi juga perilaku dan usaha karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diembannya. Kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seorang karyawan menjalankan pekerjaannya, mulai dari ketepatan, ketelitian, kecepatan, hingga hasil akhir yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Pranata (2020) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2018) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan seluruh tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi sangat bergantung pada kinerja unit-unit kerja yang ada di dalamnya. Kinerja karyawan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tingkatan, seperti kinerja tinggi, sedang, atau rendah. Selain itu, kinerja juga dapat dikategorikan berdasarkan capaian target, yaitu melampaui target, sesuai dengan target, atau berada di bawah target yang telah ditetapkan.

2.4.1 Indikator kinerja

Berikut terdapat indikator dalam kinerja dikemukakan oleh Gomes (2003) sebagai berikut ;

1. Kuantitas kerja: Merujuk berdasarkan pada jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. Kualitas kerja: Merujuk berdasarkan pada kualitas kerja yang dicapai atau didapatkan berdasarkan syarat-syarat yang sudah ditentukan
3. Pengetahuan tentang pekerjaan: Merujuk berdasarkan pada bagaimana luasnya pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan sesuai dengan keterampilan
4. Kreativitas: Merujuk berdasarkan keaslian pada ide atau gagasan yang dimunculkan dan dikesampingkan dari tindakan-tindakan untuk mengatasi persoalan-persoalan yang ada
5. Kerjasama: Merujuk berdasarkan pada kesediaan untuk bekerja sama dengan sesama anggota organisasi

6. Tanggung jawab: Merujuk berdasarkan pada kesadaran akan tanggung jawab dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan target penyelesaian pekerjaan tepat waktu
7. Inisiatif: Merujuk berdasarkan pada rasa semangat untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas baru serta usaha dalam memperbesar tanggung jawab.
8. Kualitas diri: Merujuk berdasarkan kualitas diri yang berkaitan dengan kepribadian, kepemimpinan, dan integritas pribadi

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi kinerja

Menurut Djerami *et al.*, (2016) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut ;

1. Efektifitas dan efisiensi: yaitu suatu tujuan yang dapat tercapai dikarenakan kegiatan dilakukan secara efektif, tetapi apabila melakukan kegiatan yang tidak memiliki tujuan jelas dan memiliki hasil memuaskan maka kegiatan tersebut tidak efisien
2. Otoritas (wewenang): yaitu perintah anggota kepada sesama anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusi yang sudah ditentukan
3. Disiplin: yaitu sikap mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku.
Disiplin yaitu sikap suatu kegiatan anggota yang bersangkutan sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dimana karyawan bekerja

4. Inisiatif: yaitu sebuah kreativitas dalam membentuk ide atau gagasan dalam merencanakan sesuatu yang menyangkut dengan tujuan organisasi
5. Lingkungan kerja: yaitu lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan sangat penting dan juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Karyawan yang memiliki lingkungan kerja baik akan merasa memiliki kenyamanan pribadi dan memudahkan bekerja secara maksimal

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Costa *et al.*, (2020) berjudul “*The Work Life Balance and Job Satisfaction*” bertujuan untuk menganalisis hubungan antara lingkungan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode survei. Kuesioner dibagikan kepada 262 responden yang bekerja di berbagai bidang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dan komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa baik lingkungan organisasi maupun komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel yang memiliki pengaruh yang lebih besar daripada lingkungan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang berjudul “*The Influece of Organizational Commitment on Employee Performance*” dilakukan oleh Nurcahya Hartaty dan Irwan Moridu (2022). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan hotel di kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey kepada 55 responden yang merupakan karyawan hotel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Selain itu, komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 ($< 0,05$). Secara simultan, kedua variabel tersebut kepuasan kerja dan komitmen organisasi terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mendis dan Weerkkody (2017) yang berjudul “*The Impact of Work Life Balance on Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) terhadap kinerja karyawan, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut pada industri telekomunikasi di Sri Lanka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian korelasional yang bersifat eksplanator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kinerja karyawan ($r = 0.543$).

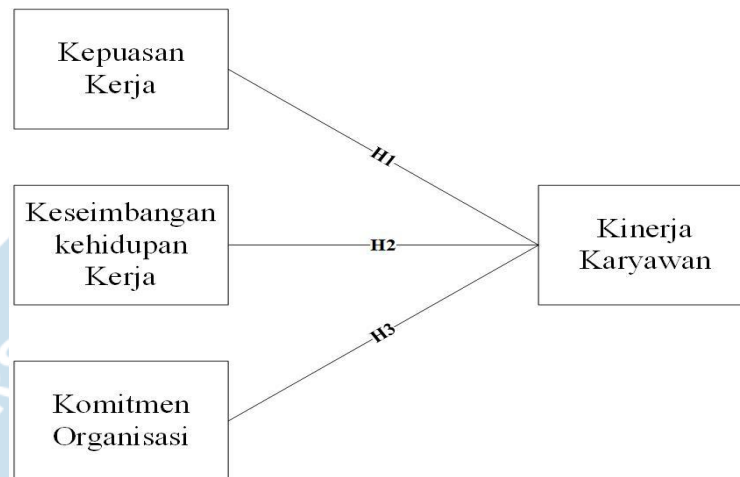
Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>" The Effect of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Task Performance"</i> (2018) Rames Krishnan, Koe Wei Loon, Norashikin Zainuddin Tan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik survey menggunakan kuesioner. Responden terdiri dari 120 akademisi yang bekerja di sebuah institusi pendidikan tinggi negeri di Malaysia. Variabel yang diteliti meliputi kepuasan kerja, <i>work-life balance</i>, dan <i>task performance</i>. Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin. Data dianalisis dengan analisis regresi berganda menggunakan SPSS	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas ($p = 0.004$), yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kinerja tugas yang dapat dicapai karyawan. Di sisi lain, <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja tugas ($p = 0.167$). Menurut penelitian ini, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong performa tugas pegawai, terutama dalam hal guru.
<i>"The Influance of Organizational Commitment on Employee Performance"</i> (2022) Nurcahya Hartaty, Irwan Moridu	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 55 responden yang merupakan karyawan hotel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda melalui bantuan software SPSS versi 26.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Begitu pula dengan komitmen organisasi yang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar

		0,005 ($p < 0,05$). Selain itu, hasil uji secara simultan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
<i>“The Impact of Work Life Balance on Employee Performance (2017)</i> Mendis dan Weerkkody	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian korelasional yang bersifat eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan eksekutif yang sudah menikah dari dua perusahaan besar di sektor telekomunikasi, yaitu Dialog Axiata PLC dan Sri Lanka Telecom. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode <i>cluster sampling</i> dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup, dan data dianalisis menggunakan teknik statistik univariat, bivariat, dan multivariat dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 15.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kinerja karyawan ($r = 0.543$). Selain itu, work-life balance juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($r = 0.575$), dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($r = 0.522$). Penelitian ini juga menguji pengaruh mediasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

Sumber: Data diolah (2025)

Menurut Sutrisno (2017) kepuasan merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya. Terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik (*job satisfaction has a significant effect on employee performance*).

Menurut Greenberg dan Baron (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Menurut Jex dalam Fattah (2017) menyatakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan perasaan positif karyawan yang berpengaruh terhadap

pekerjaan atau situasi pekerjaan. Dengan kata lain, jika karyawan merasa puas, maka ia akan bekerja dengan lebih baik, lebih semangat, dan lebih loyal terhadap perusahaan. Jadi, kepuasan kerja berhubungan langsung dengan sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Menurut Fidyani & Prasetya (2018) menyatakan keseimbangan kerja atau dikenal dengan *work life balance* umumnya terkait dengan keseimbangan atau mempertahankan keharmonisan dalam kehidupan. Keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai cara dalam meminimalisir konflik dengan adanya kepuasan yang dicapai di tempat kerja. Menurut Clarke (2004) *work life balance* merupakan hubungan antara keseimbangan jumlah waktu dan usaha yang dikhususkan untuk pekerjaan dan aktivitas pribadi, untuk menjaga keseluruhan harmoni dalam kehidupan.

Menurut Ngozi *et al.*, (2015), komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan cenderung bekerja dengan penuh dedikasi, loyalitas, dan menunjukkan semangat kerja yang tinggi. Karyawan yang berkomitmen kuat tidak hanya melakukan pekerjaan mereka, mereka juga ingin memberikan kontribusi terbaik mereka untuk kemajuan organisasi. Mereka akan berusaha menjaga reputasi organisasi, rela bekerja lebih keras, dan memiliki kemampuan untuk bekerja dengan efisien dan efektif. Dengan kata lain, semakin besar komitmen seorang karyawan terhadap organisasi, semakin termotivasi dan berusaha untuk mencapai kinerja terbaik. Oleh karena itu, komitmen organisasi adalah faktor penting yang

menentukan kualitas dan produktivitas karyawan saat menjalankan tanggung jawabnya.

2.7 Hipotesis

2.7.1 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, yang tercermin melalui pencapaian kinerja serta prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2017), kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, maupun kombinasi antara keduanya. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sejalan dengan itu, Damayanti *et al.*, (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja perlu dikelola dengan baik untuk mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Berdasarkan uraian penelitian yang ada dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

2.7.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan dalam merumuskan

kebijakan agar produktivitas karyawan tetap terjaga. Keseimbangan tersebut dapat meningkatkan semangat kerja, menumbuhkan kepuasan terhadap pekerjaan, serta memunculkan rasa tanggung jawab yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Keino dan Kaithae (2016) menyatakan bahwa ketika karyawan mampu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka karyawan akan lebih produktif, termotivasi dalam menjalankan tanggung jawab, serta mampu mengurangi stres kerja. Selain itu, hasil penelitian Lukmiati *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan, di mana salah satu permasalahan SDM yang sering muncul adalah menurunnya kinerja karyawan akibat berbagai faktor internal maupun eksternal perusahaan. Wambui *et al.* (2017) juga menegaskan bahwa keseimbangan kerja yang tidak memadai dapat menimbulkan resiko besar bagi kesejahteraan, kinerja karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, menjaga keseimbangan kerja yang baik menjadi penting guna mendukung pencapaian kinerja karyawan dan tujuan organisasi secara optimal. Berdasarkan uraian penelitian yang ada dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

2.7.3 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Yusuf dan Syarif (2018) komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keinginan untuk tetap

bertahan dalam organisasi, berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, serta tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen ini mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, komitmen organisasi yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki komitmen kuat akan menunjukkan dedikasi dan kontribusi optimal demi kemajuan perusahaan. Selain itu, menurut Kasmir (2019) komitmen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, di mana komitmen yang tinggi mencerminkan rasa tanggung jawab, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, sehingga berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, komitmen menjadi elemen penting yang harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

H3: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan