

BAB II

TINJAUAN TEORI & PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja Organisasi

Menurut (Hasibuan, 2016) mengemukakan bahwa kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas keterampilan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Selain itu, menurut (Gomes, 2003) menjelaskan bahwa kinerja merupakan unjuk kerja yang didapatkan dari hasil kerja yang diperoleh pegawai atau tindakan nyata yang diberikan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Selanjutnya, Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dilakukan secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, Kinerja merupakan hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan kewajibannya yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kemampuan, pengalaman dan keseriusan yang diukur dengan mempertimbangkan masalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Penjelasan lain mengenai kinerja menurut Priyono (2010) mendefinisikan bahwa Kinerja merupakan taraf kesuksesan dan tolak ukur yang dicapai oleh pekerja baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria ukuran yang sudah ditentukan untuk suatu pekerjaan. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Priyono, Menurut Sari dan Hadijah (2016) mendefinisikan bahwa Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diperoleh pegawai secara keseluruhan atau selama periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas

berdasarkan ketentuan yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu oleh sebuah perusahaan. Kinerja dapat merefleksikan seberapa baik karyawan dapat memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya. Atasan dapat memberikan penilaian untuk karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja yang dikemukakan menurut para ahli di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dari seluruh aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya.

2.1.1 Indikator Kinerja

Berikut terdapat beberapa indikator dalam kinerja yang dikemukakan oleh Gomes (2003) yaitu:

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 keterampilannya.

4. Kreativitas: Merujuk berdasarkan keaslian pada ide atau gagasan yang dimunculkan dan disampaikan dari tindakan-tindakan untuk mengatasi persoalan-persoalan yang ada.
5. Kerjasama: Merujuk berdasarkan pada kesediaan untuk bekerja sama dengan sesama anggota organisasi.
6. Tanggungjawab: Merujuk berdasarkan pada kesadaran akan tanggungjawabnya 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 jawabnya.
8. Kualitas diri: Merujuk berdasarkan kualitas diri yang berkaitan dengan kepribadian, kepemimpinan, dan integritas pribadi.

2.1.2 Proses Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja sangat penting dilakukan ketika tujuan organisasi tidak dapat dicapai. Perusahaan menginginkan hasil akhir yang lebih baik tetapi perubahan yang diharapkan gagal dan tujuan yang dicapai tidak memiliki kejelasan, maka perlu untuk dibentuk perancahan kinerja yang baru (Wibowo, 2011). Berikut 10 proses perencanaan strategis menurut Greenberg dan Baron (2003 dalam Gunawan, 2011) sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi tujuan, yaitu tujuan dapat mempengaruhi dalam sisi pasar perusahaan, Tujuan dapat berkaitan dengan budaya organisasi,

misalnya dimana suasana di tempat kerja lebih menyenangkan dapat mendukung tercapainya keseluruhan tujuan dalam organisasi.

- b. Mendefinisikan produk atau jasa, yaitu menjelaskan mengenai bisnis sekarang yang akan dimasuki. Dengan memperluas lingkup bisnis merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam perancangan kinerja.
- c. Menilai sumber daya internal, yaitu dengan adanya sumber daya internal yang dimiliki perusahaan berupa dana, fisik, teknologi dan manusia. Sumber daya berupa dana perusahaan diperlukan untuk melakukan pembelian barang atau jasa yang diperlukan, sumber daya berupa fisik berupa bangunan atau peralatan untuk proses produksi dan sumber daya manusia berupa tenaga kerja yang terampil.
- d. Menilai lingkungan eksternal, yaitu pengaruh lingkungan dapat berpengaruh secara positif dan negatif. Lingkungan juga dapat membantu atau memperlambat pertumbuhan perusahaan.
- e. Menganalisis pengaturan internal, yaitu pengaturan internal harus secara aktif memberikan dan memunculkan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja.
- f. Menilai keuntungan kompetitif, yaitu keunggulan dapat diukur dalam beberapa faktor seperti kualitas, harga, luas lini produk, keandalan performa, gaya, pelayanan, dan citra perusahaan.
- g. Mengimplementasikan strategi, yaitu suatu proses yang sudah dilakukan akan menghasilkan suatu strategi baru yang akan memberikan perubahan kepada organisasi.

- h. Mengevaluasi manfaat, yaitu setelah strategi diimplementasikan, sangat penting untuk melakukan evaluasi apakah tujuan sudah tercapai.

2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Berikut beberapa tujuan dari penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2017), sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa jauh keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan di bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pengelolaan pegawai secara optimal, sehingga dapat dibimbing mengenai jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik dan harmonis antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam pekerjaannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan dapat lebih memperhatikan dalam menilai dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat memotivasi pegawainya.
7. Hasil penilaian kinerja pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Penilaian kinerja dapat menjadi salah satu sumber informasi utama dan tolak ukur umpan balik untuk pegawai, dan merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahukan pegawai mengenai kemajuan pegawai tersebut, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan (Mathis dan Jackson, 2015)

Penilaian Kinerja merupakan suatu alat yang memiliki banyak manfaat, tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan dan memunculkan serta memotivasi pegawai. Dalam penilaian ini juga akan memberikan dampak yang positif dan dapat memunculkan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Wibowo (2017), mendefinisikan bahwa “Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan”. Penilaian yang dilakukan tidak sepenuhnya hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Penilaian juga menghasilkan hal yang baik dan dapat diterima dan data diidentifikasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar penilaian berikutnya.

2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Djeremi et al.(2014), 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 suatu kegiatan anggota yang bersangkutan sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia bekerja.
4. Inisiatif, yaitu sebuah kreatifitas 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. Pegawai yang memiliki lingkungan kerja baik akan merasa memiliki kenyamanan pribadi dan memudahkan bekerja secara maksimal.

Peningkatan kinerja dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa aspek salah satunya adalah keseimbangan kehidupan Kerja (*Work-life Balance*). Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan antara pekerjaan dan sosial yang baik, secara tidak langsung memacu untuk memaksimalkan kinerja nya.

2.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-life Balance*)

Work-life Balance menurut Singh dan Khanna (2011) menjelaskan bahwa *work-life balance* sebuah konsep luas dimana melibatkan penetapan prioritas antara kehidupan pekerjaan seperti karir dan ambisi dan kehidupan sosial lainnya seperti keluarga, hobi dan pengembangan spiritual). *Work-life Balance* secara umum selalu

dikaitkan dengan pengaturan keseimbangan yang tentunya akan mempertahankan segala aspek yang berkaitan dalam kehidupan manusia. Selanjutnya menurut Delecta (2011) *Work-Life Balance* mendefinisikan kemampuan yang ada didalam setiap seseorang untuk dapat memenuhi kepentingan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seperti komitmen berkeluarga mereka, serta komitmen maupun tanggung jawab pada kehidupan sosial lainnya.

Penjelasan lain tentang *Work-life Balance* oleh Greenhaus (2003) adalah suatu keadaan dimana seseorang memiliki keseimbangan antara kerja dan kehidupan serta mempunyai keterikatan yang seimbang juga dalam perannya dipekerjaan dan keluarga. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Greenhaus, *Work-life Balance* menurut Clark (2000) didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana karyawan memiliki rasa puas dan menjalankan fungsinya sebagai perannya dalam pekerjaan dan keluarga dengan baik sehingga dapat meminimalkan konflik peran yang minimal. Kemudian menurut Dundas dalam (Noor, 2011) menjelaskan bahwa *work-life balance* sebagai hal yang penting dalam pengaturan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lainnya seperti keluarga, hobi dan kegiatan sukarela.

Sebagaimana dengan apa yang dipaparkan mengenai peran *Work-life Balance* di atas, suatu perusahaan yang baik dapat menerapkan prinsip *work-life balance* yang baik di kehidupan para karyawannya. Saat perusahaan bisa menerapkan *work-life balance* yang baik, tentu akan berdampak pada aspek-aspek lainnya seperti kinerja perusahaan, lingkungan kerja, loyalitas karyawan, dan kesinambungan dalam jangka panjang.

2.2.1 Aspek-aspek *Work-life Balance*

Work-life balance terdiri dari beberapa aspek yang diungkap oleh Greenhaus (2003) yaitu sebagai berikut :

- a. Keseimbangan waktu: keseimbangan dalam waktu yang mengacu pada keseimbangan antara waktu yang digunakan seseorang untuk karirnya pada pekerjaan dengan waktu yang digunakan untuk kehidupan keluarga atau komitmen kehidupan sosialnya lainnya selain karir.
- b. 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.
- c. Keseimbangan kepuasan: Keseimbangan dalam kepuasan ini mengacu pada tingkat keseimbangan kepuasan yang didapatkan dan dirasakan oleh seseorang terhadap karir pekerjaannya dan keluarganya.

2.2.2 Dimensi *Work-life Balance*

Menurut Fisher (2009), empat komponen yang terdapat dalam *work-life balance* seperti perilaku, ketegangan, waktu dan energi menjadi landasan dalam mengembangkan alat ukur dalam *work-life balance*. Sementara itu, menurut Nurlambang (2016) terdapat 4 dimensi pembentuk work life balance sebagai berikut :

- a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*).

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana pekerjaan karir seseorang dapat menyangkut kehidupan pribadi. Misalnya, pekerjaan yang berlebihan dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya

b. *PLIW (Personal Life Interference With Work)*.

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat menyangkut kehidupan pekerjaan karirnya. Misalnya, seseorang sedang memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini mungkin dapat mengganggu kinerja maupun pikiran pada saat bekerja.

c. *PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)*.

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat mengembangkan kinerja seseorang dalam dunia kerja. Misalnya, apabila seseorang sedang mengalami peristiwa yang menyenangkan dalam kehidupan pribadinya maka hal ini dapat membuat suasana hati seseorang pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

d. *WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)*.

Dimensi ini mengarah pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang. Misalnya, keterampilan yang didapatkan oleh seseorang pada tempat kerja memungkinkan seseorang untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari – hari.

2.2.3 Manfaat Program *Work-life Balance* bagi Perusahaan dan Karyawan

Menurut Lazar et al. (2010) Manfaat yang diperoleh dari program *work-life balance* bagi perusahaan, antara lain:

- (1) Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan;
- (2) Meningkatkan kinerja karyawan;
- (3) Munculnya komitmen dan loyalitas karyawan;
- (4) Meningkatnya retensi pelanggan; dan
- (5) Berkurangnya angka *turn-over* karyawan.

Sedangkan bagi karyawan, manfaat program *work-life balance* antara lain:

- (1) Meningkatnya kepuasan kerja;
- (2) Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*);
- (3) Meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*;
- (4) Berkurangnya stress berlebihan pada pekerjaan; dan
- (5) Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental pada karyawan.

Pengaturan *work-life balance* yang baik dalam suatu organisasi adalah salah satu cara menumbuhkan komitmen organisasi disetiap karyawan. Meningkatnya komitmen organisasi pada setiap karyawan adalah dampak dari rasa puas akan kehidupannya yang seimbang.

2.3 Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, Porter, & Steers (1982) menjelaskan komitmen organisasi sebagai "*the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Berikutnya Mowday mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah suatu dimensi dimana perilaku sangat penting digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dan tinggal sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan

karyawan organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras dan berkorban bagi pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mowday, Robbins (2003) mendefinisikan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu sikap yang dapat merefleksikan suatu perasaan suka atau tidak suka dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja. Demikian juga, menurut Allen & Meyer (1990) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kondisi psikologis yang mengikat (*binds*) antara seorang karyawan dan organisasi, dapat dikatakan komitmen organisasi dapat mengurangi turn over karyawan.

Penjelasan lain mengenai komitmen organisasi menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan seorang karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya, menurut Newstrom (2011) memberikan penjelasan yang sama antara *organizational commitment* dan *employ loyalty*, adalah sebagai suatu tingkatan dimana karyawan dapat mengidentifikasi organisasinya dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi dan memiliki keterlibatan di organisasinya. Dengan begitu, karyawan dapat menunjukkan bahwa diri dan organisasinya memiliki kesesuaian dan sejalan dalam hal etika dan harapan sehingga memunculkan kesatuan antara diri dan organisasinya.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan adanya: (1) Adanya rasa kepercayaan dan penerimaan terhadap beberapa tujuan dan nilai-nilai dari suatu

organisasi;(2) Adanya rasa kemauan untuk berusaha atau berkorban demi kepentingan organisasi;dan (3) Adanya keinginan untuk menjaga hubungan baik dengan para keanggotaan dalam organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah sikap yang dapat merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan suatu proses berkelanjutan dimana karyawan mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

2.3.1 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi

Terdapat 3 level dimensi menurut Meyer dan Allen yang sebagaimana dikutip Luthans (2011) yaitu:

1. Komitmen Afektif, mengarah pada keterikatan emosional pekerjaan terhadap identifikasi dan pelibatan dalam suatu organisasi.
2. Komitmen Normatif, mengarah pada sisi perasaan seorang karyawan atas kewajiban untuk tetap tinggal dan bertahan dengan organisasi karena adanya suatu perasaan karyawan atas kewajiban untuk dilakukan.
3. Komitmen Kontinuan, mengarah pada komitmen didasarkan pada biaya yang berkaitan dengan karyawan jika meninggalkan organisasi. Hal ini dikarenakan hilangnya senioritas untuk promosi atau tunjangan.

2.3.2 Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Tiga aspek utama dalam komitmen organisasi menurut Steers dalam Kuntjoro (2009) yaitu:

a. Identifikasi

Identifikasi merupakan suatu bentuk kepercayaan yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap perusahaan. Hal ini untuk memunculkan suatu identifikasi yang dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau dengan kata lain perusahaan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan ke dalam tujuan perusahaan.

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi seorang karyawan merupakan hal penting dalam aktivitas-aktivitas kerja untuk diperhatikan karena adanya partisipasi aktif pada karyawan menyebabkan mereka bekerja sama pimpinan atau rekan kerja dengan baik. Salah satu cara untuk memancing keterlibatan para karyawan adalah dengan memasukkan mereka ke dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan rasa keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Dampak yang dirasakan yaitu meningkatnya kehadiran para karyawan yang memiliki rasa keterlibatan tinggi akan selalu disiplin dalam melakukan pekerjaannya.

c. Loyalitas

Loyalitas yang dimiliki setiap karyawan terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan untuk bisa menjaga hubungannya dengan perusahaan dan bahkan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan dan tetap bekerja dalam perusahaan adalah hal yang dapat meningkatkan komitmen karyawan di mana mereka bekerja. Hal ini dapat terjadi jika karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

2.3.3 Tahapan Komitmen Organisasi

Menurut Minner dalam Sopiah (2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbentuk melalui beberapa tahapan/fase dalam proses berkelanjutan sebagai berikut:

a. Fase kerelaan dan kepatuhan

Dalam fase ini individu bersedia menerima pengaruh dari orang lain dan patuh terhadap setiap tugas atau perintah yang diberikan kepadanya, terutama untuk mendapatkan sesuatu dari orang lain, misalnya upah. Komitmen pada fase ini dapat dikatakan cukup rentan, terutama jika individu menghadapi kondisi yang tidak sesuai dengan harapannya sehingga individu dengan mudah kehilangan komitmennya.

b. Fase identifikasi

Dalam fase ini individu bersedia menerima pengaruh untuk mempertahankan suatu kepuasan yang berhubungan dengan identifikasi diri. Individu akan merasa bangga dengan memiliki organisasi. Individu

akan berusaha untuk selalu membina dan mempertahankan hubungan yang baik dan harmonis dengan orang lain. Semakin individu memiliki rasa bangga dalam suatu kelompok tersebut, semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi.

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Komitmen yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi tidak terjadi begitu saja, melainkan melalui suatu proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut Minner dalam Sopiah (2008) menjelaskan terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan sebagai berikut :

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya tingkat besar kecilnya perusahaan, kehadiran suatu perkumpulan karyawan, dan tingkat pengelolaan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja, Pengalaman kerja yang dimiliki seorang karyawan sangat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap suatu perusahaan. Karyawan yang hanya memiliki pengalaman beberapa tahun dan karyawan yang memiliki pengalaman bekerja puluhan tahun dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

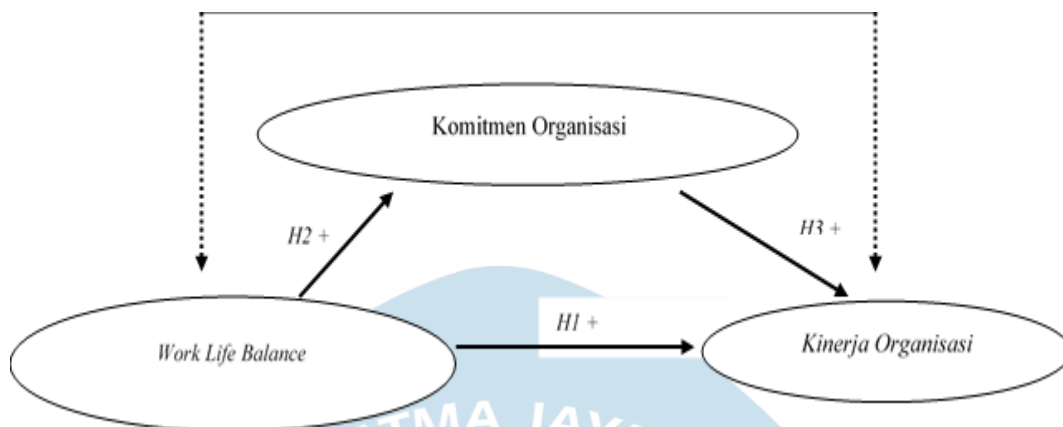
No.	Judul	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	<i>Influence of Organizational Commitment on Work-life Balance and Organizational Performance of Female Construction Professionals</i>	Luqman Oyekunle Oyewobi, Ayodeji Emmanuel Oke, Toyin Deborah Adeneye, Richard Ajayi Jimoh	Komitmen Organisasi, <i>Work-life balance</i> , dan Kinerja Organisasi	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi.
2.	<i>Impact of Work-life Balance on Organizational Commitment of woman health-care workers.</i>	Sana Shabir, Abdul Gani	<i>Work-life Balance</i> dan Komitmen Organisasi	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>Work-life Balance</i> dan Komitmen Organisasi. Namun, <i>Work-life Balance</i> menunjukkan hubungan negative dengan komitmen berkelanjutan.
3.	<i>The Relationship Between Work-life Balance and</i>	Alex Aruldoss, Kellyann Berube	<i>Work-life Balance</i> , Kepuasan Kerja,	<i>Work-life Balance</i> memiliki hubungan positif

	<i>Job Satisfaction: Moderating Role of Training and Development and Work Environment</i>	Kowalski, Miranda Lakshmi Travis, Satyanarayana Parayitam	Komitmen Kerja, Stres Kerja, dan lingkungan kerja, pelatihan, serta pengembangan sebagai moderator	dengan kepuasan kerja dan komitmen kerja.
4.	<i>Determining the Impact of Entrepreneurial Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance</i>	Bahadur Ali Soomro, Naimatullah Shah	Orientasi Kewirausahaan, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5.	<i>Internal Marketing, Organizational Commitment, and Job Performance in Sport and Leisure Services</i>	Weisheng Chiu, Doyeon Won, Jung-sup Bae	Pemasaran Internal, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pekerjaan	Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pekerjaan dan berperan dalam memediasi dalam hubungan antara Pemasaran Internal dan Kinerja Pekerjaan
6.	<i>Impact of Flexible Work Arrangements</i>	Hashmi, M. A., Al Ghaithi,	Work-life Balance, Komitmen	<i>Flexible Work Arrangements</i> memiliki

	<i>on Employees' Perceived Productivity, Organisational Commitment and Perceived Work Quality: a United Arab Emirates case-study</i>	A., & Sartawi, K.	Organisasi, dan Kualitas Kerja	hubungan yang positif dengan Komitmen Organisasi. Dengan fasilitas ini, dapat memudahkan karyawan untuk mengatur kehidupan pribadi dan pekerjaan dengan mudah melalui metode kerja yang dipilih.
--	--	-------------------	--------------------------------	--

2.5 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian di bawah ini merupakan kerangka yang menjadi pedoman dalam penelitian ini. Berikut kerangka penelitian yang akan dipakai dalam penelitian ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber : Luqman Oyekunle, Ayodeji Emmanuel Oke, Toyin Deborah Adeneye, Richard Ajayi Jimoh (2019, p.5)

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Organisasi

Work-life balance merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Frame dan Hartog dalam Moedy (2013) penerapan *work-life balance* yang baik berarti karyawan dapat dengan bebas mengatur jam kerja yang fleksibel untuk dapat menyeimbangkan urusan pekerjaan dengan komitmen yang lain seperti hobi, keluarga, studi dan tidak selalu fokus terhadap pekerjaannya. Penggunaan *work-life balance* yang baik diharapkan dapat menciptakan kualitas hidup karyawan yang lebih baik sehingga karyawan memiliki rasa kepuasan dalam bekerja dan pemikiran yang jernih dalam melakukan pekerjaan secara maksimal. Harapan yang diterapkan program *work-life balance* terhadap kinerja organisasi yaitu karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan komitmen lain seperti kehidupan sosial, keluarga sehingga jika terciptanya keseimbangan tersebut maka karyawan akan merasa Bahagia dan puas.

Memiliki kinerja yang baik yang merupakan salah satu kunci utama perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi berkaitan dengan *work-life balance* dimana dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja. Menurut Perry-Smith dan Blum (2000) dalam sebuah penelitian menemukan bahwa organisasi yang mempraktikkan *work-life balance* yang tinggi dapat menimbulkan kinerja pasar lebih besar dan kinerja organisasi yang baik. Hubungan yang terjadi antara *work-life balance* dengan kinerja organisasi akan menciptakan sebuah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang pada akhirnya diharapkan akan memiliki dampak peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesisnya adalah :

H1. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi.

2.6.2 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh penerapan *work-life balance* tidak hanya kepada kinerja organisasi namun juga kepada komitmen organisasi. *Work-life Balance* memiliki andil dalam memunculkan atau menumbuhkan komitmen organisasi kepada karyawan. Menurut Riffay (2019) ketika *work-life balance* terhadap karyawan terjadi akan memunculkan kecenderungan karyawan untuk fokus dalam pekerjaannya serta memunculkan perasaan positif dan Bahagia dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, penerapan *work-life balance* yang tinggi antara

kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi maka dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Komitmen Organisasi menjelaskan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya dalam suatu organisasi dan bersedia berkorban bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya penerapan *work-life balance* yang baik akan memunculkan rasa ingin karyawan untuk tetap tinggal mempertahankan pekerjaannya. Oleh karena itu, *work-life balance* tidak hanya mampu meningkatkan kinerja organisasi tetapi dapat memunculkan komitmen afektif karyawan terhadap suatu organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesisnya adalah:

H2. *Work-life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi.

2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Komitmen organisasi yang dimunculkan oleh karyawan dapat mengidentifikasi gambaran kinerja yang diberikan kepada organisasi. Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja organisasi saling keterkaitan karena keduanya sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan menentukan ekspektasi terhadap kinerja yang akan diberikan kepada organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan merupakan hal yang sangat penting. Hal ini dapat ditemukan diberbagai organisasi yang mulai memasukkan komitmen sebagai salah satu syarat dalam memegang suatu jabatan disebuah organisasi. Komitmen yang dimiliki oleh

karyawan sangat penting untuk menciptakan lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif sehingga aktivitas yang ada didalam suatu organisasi dapat berjalan efisien dan efektif. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman akan memberikan karyawan ikatan emosional dan tujuan yang selaras dengan organisasi sehingga akan memberikan kinerja terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Saygan (2011) karyawan yang memiliki komitmen sungguh-sungguh akan terus mempertahankan pekerjaannya disuatu organisasi karena keinginannya sendiri, karyawan juga akan selalu bangga dengan organisasinya dan akan berusaha secara maksimal untuk selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesisnya adalah :

H3. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi.

2.6.4 Komitmen Organisasi sebagai pemediasi pengaruh hubungan antara *Work-life Balance* terhadap Kinerja Organisasi

Berikut hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim (2014) menyatakan bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan meningkat sebagai dampak dari *work-life balance* yang di alami karyawan sehingga memberikan pengaruh yang positif pada kinerja in-rolenya. Kesimpulan dari hasil penelitian yaitu menegaskan komitmen afektif sebagai peran mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Noviana dan Tristiana (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi, komitmen

organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja, serta komitmen organisasi adalah variabel mediasi diantara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesisnya adalah :

H4 : Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Organisasi

