

TESIS

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA
(STUDI PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA DIVISI CALL
CENTER 188 MAKASSAR)**

***THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND WORK MOTIVATION
(STUDY ON PT. INFOMEDIA NUSANTARA CALL CENTER
DIVISION 188 MAKASSAR)***



**PUTRI BAYINA RAHMA NURDIN
A012191050**

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
(STUDI PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA DIVISI CALL CENTER 188 MAKASSAR)**

disusun dan diajukan oleh :

**PUTRI BAYINA RAHMA NURDIN
A012191050**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
03 AGUSTUS 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

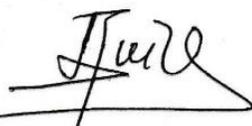


Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19750909 200012 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
Nip. 19560505 198503 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Putri Bayina Rahma Nurdin
Nim : A012191050
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja (Studi Pada PT. Infomedia Nusantara Divisi Call Center 188 Makassar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 03 Agustus 2021

Yang Menyatakan,



Putri Bayina Rahma Nurdin

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Pendidikan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM dan Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Semoga bantuan yang diberikan mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terima kasih kepada ayah dan ibu, saudara-saudara, teman-teman peneliti, serta pihak akademik atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, Juli 2021

Peneliti

ABSTRAK

Putri Bayina Rahma Nurdin, Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja, Studi Pada PT. Infomedia Nusantara Divisi Call Center 188 Makassar. (Dibimbing oleh Musran Munizu dan Sumardi).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja.

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan yakni analisis jalur dengan menggunakan program *software SPSS* dan *SmartPLS* untuk menganalisis hasil penyebaran kuisioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life-Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Work Life-Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Work Life-Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Work Life-Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika melalui komitmen organisasi, Selanjutnya Work Life-Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: Work Life-Balance, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Putri Bayina Rahma Nurdin, *The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance Through Organizational Commitment And Work Motivation, Study On PT. Infomedia Nusantara Call Center Division 188 Makassar. (Guided by Musran Munizu and Sumardi).*

This study aims to analyze the Effect of Work-Life Balance on Employee Performance Through Organizational Commitment And Work Motivation.

This type of research uses a quantitative approach that intends to explain the position of the variables studied as well as the relationship between one variable and another. In this study, the analysis method used is path analysis by using SPSS and SmartPLS software program to analyze the results of questionnaire spread.

The results showed that Work Life-Balance has a positive and significant effect on organizational commitment, Work Life-Balance has a positive and significant effect on work motivation, Work Life-Balance has a positive and significant effect on employee performance, Organizational commitment positively and significantly affects employee performance, Work Motivation positively and significantly affects employee performance, Work Life-Balance positively and significantly affects kin employee performance if through organizational commitment, Further Work Life-Balance has a positive and significant effect on employee performance if through work motivation.

Keywords: *Work Life-Balance, Organizational Commitment, Work Motivation, and Employee Performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Kegunaan Penelitian.....	11
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
1.6. Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1. Landasan Teori.....	15
2.2. Penelitian Terdahulu.....	37
2.3. Kerangka Konseptual	43
2.4. Hipotesis.....	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	45
3.1. Rancangan Penelitian.....	45
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	45
3.3. Populasi dan Sampel.....	45
3.4. Teknik Pengumpulan Data	46
3.5. Skala Pengukuran	47
3.6. Uji Validitas dan Reabilitas	48
3.7. Teknik Analisis Data	49
3.8. Definisi Operasional Variabel	51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.2 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas	54
4.3 Deskripsi Karakteristik Responden.....	57
4.4 Deskripsi Karakteristik Variabel	59
4.5 Uji Hipotesis.....	66
4.6 Pembahasan	72
BAB V PENUTUP.....	93
5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	37
Tabel. 3.1 Definisi Operasional	51
Tabel 4.1 Uji Validitas	55
Tabel 4.2 Uji Reabilitas	56
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Tentang Work Life-Balance	60
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Tentang komitmen organisasi.....	61
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang motivasi kerja.....	63
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Kinerja	65
Tabel 4.10 Pengujian Hipotesis	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Analisis Jalur.....	50
Gambar 4.1. Analisis Jalur.....	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kualitas sumber daya manusia memegang peran vital dalam menjalankan roda organisasi dalam pencapaian tujuan. Dengan kata lain pemanfaatan sumber daya manusia yang baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan maksimal. Sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia, Instansi pemerintah harus memiliki citra positif di mata masyarakat dengan cara tidak mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah instansi pemerintahan. Yani (2012) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Kinerja merupakan bentuk realisasi dari pencapaian visi dan misi perusahaan dan bisa menjadi alat ukur untuk setiap individu, kelompok, maupun unit kerja agar bisa mencapai atau bahkan melebihi target produksi yang sudah ditetapkan sebelumnya (Ardiansyah & Surjanti, 2020). Mengukur

kinerja dari karyawan bisa dilakukan dengan mengetahui produktivitas karyawan secara kuantitas untuk membuat pekerjaan mereka di perusahaan menjadi lebih cepat selesai dan dengan kualitas yang sesuai standar perusahaan (Ardiansyah & Surjanti, 2020).

Untuk mencapai komitmen organisasi, diperlukan seorang pemimpin untuk mengatur aktivitas dan proses secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan bagian penting dalam mengatur aktivitas suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan juga dapat menjadi pendorong dalam perubahan energi melalui motivasi sehingga muncul suatu reaksi kearah tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain, motivasi sangat penting sebagai pemicu reaksi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi. Maka dari itu dibutuhkan kepemimpinan yang baik dalam mengelola dan menstruktur aktivitas serta memberikan motivasi kerja untuk meningkatkan komitmen organanisasi.

Menurut Rene & Wahyuni (2018) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan hubungan emosional dengan organisasi tertentu yang ditandai oleh tiga parameter utama dalam sikap individu terhadap organisasi: identifikasi - internalisasi tujuan dan nilai organisasi; keterlibatan - aktivitas yang dilakukan karyawan sebagai bagian dari perannya; dan kesetiaan - rasa memiliki organisasi. Komitmen organisasi menjadi perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka, identifikasi organisasi

dan sejauh mana seorang karyawan mengalami “rasa kesatuan” dengan organisasi mereka (Ardiansyah & Surjanti, 2020).

Perlunya mengetahui motivasi merupakan salah satu alasan penting meskipun penelitian tentang motivasi yang dilakukan manusia relatif terlambat. Ketidakingintahuan tentang motivasi menggejala sehingga penelitian tersebut tidak perlu dilaksanakan dan menunjukkan nilai kebenaran yang jelas. Bahkan seringkali hasilnya terlihat mengagumkan, atau diabaikan apabila dianggap tidak praktis untuk diterapkan atau dipresentasikan. Salah satu dorongan seseorang mengejar prestasi kerja pada suatu organisasi perusahaan adalah adanya kompensasi, motivasi dan kemampuannya sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini.

Alasan di balik teori motivasi kerja adalah untuk menyediakan kerangka kerja dimana organisasi dapat lebih mempengaruhi dorongan karyawan mereka untuk bekerja dan meningkatkan antusiasme mereka (Rene & Wahyuni, 2018).

Menurut Kadarisman (2013) dalam Aldi & Susanti (2019) motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Organisasi akan berhasil melaksanakan program programnya bila orang orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang

dan tanggung jawabnya masing masing. Dalam melaksanakan tugas tersebut, para pegawai perlu diberikan arahan dan dorongan sehingga potensi yang ada dalam dirinya dapat diubah menjadi prestasi yang menguntungkan organisasi.

Menurut Helmle, Botero, dan Seibold (2014) dalam Rene & Wahyuni (2018) mendefinisikan work-life balance sebagai sejauh mana efektivitas individu dan kepuasan dalam peran pekerjaan dan keluarga yang kompatibel dengan prioritas peran kehidupan individu pada suatu titik waktu tertentu. Temuan empiris menunjukkan bahwa persepsi individu dari keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja, kepuasan keluarga, kepuasan hidup, fungsi keluarga, dan komitmen organisasi.

Nurwahyuni (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa work life balance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V sedangkan hasil penelitian dari Sidik (2019) menemukan bahwa work life balance berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di BMT Permata Jatim.

Hasil penelitian dari Riffay (2019) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian selanjutnya yang pernah dilaksanakan oleh Wijaya (2020) menemukan bahwa worklife balance berpengaruh signifikan terhadap motivasi

kerja. Penelitian lain menemukan fakta empiris bahwa work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun work-life balance tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja (Rene & Wahyuni, 2018).

PT Infomedia Nusantara Makassar merupakan bagian dari Telkom Grup, yang mengkhususkan diri di bidang media penerbitan dan iklan sebagai jembatan komunikasi antar pelaku bisnis dan juga saluran informasi bagi pelanggan telepon Telkom. Salah satu bisnis yang dikembangkan yaitu menjadi penyedia layanan contact center. Salah satu klien PT. Infomedia Nusantara yang menggunakan jasa layanan call center yaitu Telkomsel.

Call center PT. Infomedia Nusantara yang bekerja sama dengan Telkomsel merupakan organisasi yang dibentuk untuk melayani pelanggan yang dapat diakses melalui panggilan selama 24 jam. Dengan adanya call center memberikan kemudahan dan kenyamanan untuk bisa mendapatkan informasi, berkonsultasi, kebutuhan dan permasalahan pelanggan setiap saat dimanapun dan kapanpun hanya dengan melalui telepon.

Untuk call center 188 di Makassar sudah berdiri sejak tahun 2010, yang dimana terdiri dari dua bagian yaitu inbound dan outbound. Adapun tugas divisi inbound menerima semua panggilan masuk pelanggan terkait produk maupun keluhan mengenai telkomsel dan tugas dari outbound melakukan panggilan keluar ke pelanggan untuk menawarkan produk telkomsel seperti menawarkan promo terbaru dari telkomsel maupun menawarkan produk migrasi kartu dari

prabayar ke pascabayar ataupun biasanya di sebut team marketing. Karyawan yang bekerja di bagian inbound mempunyai tugas yang berbeda dan jam kerja yang berbeda di bandingkan karyawan bertugas di bagian outbound. Dalam tesis ini penulis akan fokus meneliti karyawan yang bekerja khususnya di bagian inbound.

Call center memiliki tugas dan tanggungjawab, diantaranya yaitu menerima semua panggilan masuk pelanggan yang bisa di akses selama 24 jam. Mendengarkan dengan baik setiap keluhan yang disampaikan oleh konsumen. Memberikan jawaban yang benar untuk setiap pertanyaan seputar masalah diajukan oleh konsumen mengenai produk perusahaan, menyelesaikan permasalahan pelanggan ke unit terkait jika diperlukan sesuai standar operational prosedur yang berlaku pada perusahaan. Call center menangani semua komunikasi telepon dengan pelanggan baru dan lama. Karyawan call center biasanya mempunyai sebutan panggilan yaitu agen call center. Setiap harinya jumlah panggilan yang diterima oleh agen call center panggilan masuk tidak tetap. Jumlahnya bisa sangat bervariasi dan tergantung pada arus masuk panggilan, yaitu berapa banyak pelanggan yang menelepon pusat panggilan. Pada hari-hari tertentu arus masuk panggilan bisa sangat tinggi, dan di hari lain itu bisa lebih sedikit.

Dalam menjalankan tugas tersebut PT Infomedia Nusantara Makassar selalu berusaha menjaga kualitas pelayanan call center agar pelanggan mendapatkan informasi yang di inginkan secara akurat, mudah dan sikap

pelayanan yang memuaskan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan agent call center telah di bekali dengan standar kinerja yang jelas yang di sebut KPI (*Key Performance Indicator*) dan setiap bulannya dilakukan pelaksanaan penilaian kinerja oleh Team Leader dan Quality control dengan tujuan mengetahui apakah kinerja karyawan sudah mencapai parameter 100% yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1.1
Performansi Kinerja Agent Call Center PT. Infomedia Nusantara
Telkomsel Makassar

Periode Tahun 2020	Target	Realisasi
Januari	90%	84%
Februari	90%	85%
Maret	90%	85%
April	90%	88%
Mei	90%	85%
Juni	90%	84%
Juli	90%	84%
Agustus	90%	90%
September	90%	87%
Oktober	90%	84%
November	90%	85%
Desember	90%	88%

Sumber PT. Infomedia Nusantara

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang bekerja sebagai agent call center belum memperoleh nilai yang ideal yang sudah di tetapkan oleh perusahaan yaitu 100 untuk nilai parameter layanan PT. Infomedia Nusantara, atau belum mencapai nilai yang maksimal sehingga berdampak pada kualitas pelayanan agent ke pelanggan yang menghubungi call center 188 dan menimbulkan masalah upaya mewujudkan peningkatan produktivitas karyawan. Masih banyak agen call center belum mencapai target

sehingga dimana beban kerja yang terkadang membuat karyawan silih berganti resign dan penjarangan karyawan baru.

Berbicara tentang karyawan yang kadang silih berganti ataupun resign, karyawan harus mempunyai komitmen pada organisasi. Untuk menciptakan komitmen kerja pada perusahaan, Hill, Hawkins, Ferris dan Weitzman (2001) mengatakan bahwa work life balance pada karyawan juga harus dicapai dengan cara fleksibilitas jam kerja. Menurut Kaiser, Ringlsetter, Rindl, dan Stolz (2010) keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (work life balance) menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada pegawai.

Salah satu yang di hadapi oleh karyawan yang bekerja di call center yaitu jam kerja secara shifting, jadwal untuk jam kerja shift yaitu shift pagi, shift siang dan shift malam. Dengan bekerja jam shifting, karyawan call center harus bisa mengatur waktu yang baik (seimbang) antara pekerjaan di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi, rekreasi dan kehidupan berkeluarga. Menurut Herlambang dan Murniningsih (2019) Keseimbangan antara kehidupan di dalam suatu pekerjaan merupakan faktor penting dan perlu dipertimbangkan oleh setiap perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar produktivitas kerja tetap terjaga.

Berdasarkan wawancara awal dan observasi terkait motivasi kerja karyawan pada PT. Infomedia Nusantara Divisi Call Center 188 Makassar menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki prestasi kerja kurang

mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir dan kewenangan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan hanya para level jabatan tertentu tidak semua karyawan memiliki kewenangan dan dalam mengerjakan pekerjaan, karyawan jarang mendapat pengakuan terhadap pekerjaannya. Selain itu hasil observasi dan wawancara awal kepada beberapa karyawan terkait komitmen organisasi menunjukkan bahwa ada beberapa pegawai merasa kurang berbahagia bekerja di perusahaan ini. Para karyawan merasa penghasilannya belum memenuhi kebutuhan sehari-harinya namun karyawan tetap bertahan bekerja karena belum mendapatkan pekerjaan di tempat lain sehingga komitmen karyawan terhadap perusahaan masih rendah. Dengan adanya motivasi dalam bekerja dan komitmen organisasi karyawan bisa mengoptimalkan produktivitas dan kualitas pelayanannya kepada pelanggan. Dengan mengoptimalkan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan mempertahankan loyalitas terhadap perusahaan

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan fenomena penelitian maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja (Studi Pada PT. Infomedia Nusantara Divisi Call Center 188 Makassar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah work-life balance berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?
7. Apakah work-life balance berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap motivasi kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara universal terhadap pengembangan kepemimpinan. Adapun manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi untuk membuat alternatif formulasi strategi agar tujuan organisasi dapat terwujud.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk mempermudah penulisan tesis agar lebih terarah dan berjalan dengan baik, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah peneliti

hanya membahas tentang work-life balance, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penyusunan tesis ini maka peneliti menguraikan kedalam enam bab yang didalamnya terdiri dari beberapa sub bab dapat diuraikan satu persatu dibawah ini :

Bab I : PENDAHULUAN

Pendahuluan mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tinjauan teori yang terdiri dari teori serta penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis

Bab III : METODE PENELITIAN

Bab ketiga yakni metode penelitian membahas mengenai rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian, instrumen penelitian, teknik analisis data dan definisi operasional.

Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat berisikan gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V : PENUTUP

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisikan simpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini terdiri dari beberapa konsep yang berhubungan dan dimulai dari manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi dan motivasi kerja, sebagai variabel mediasi (Intervening) worklife balance sebagai variabel bebas (Independen) dan kinerja karyawan menjadi variabel terikat (Dependen).

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia adalah salah satu sumber daya sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai gerakan untuk menunjukkan pengakuan terhadap manusia sebagai aset yang potensial agar dapat dikembangkan sehingga dapat berkontribusi maksimal terhadap organisasi ataupun pengembangan diri.

Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Pada umumnya kegiatan-kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas analisis pekerjaan dan

evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja, kegiatan kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Edison, dkk (2016) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Yani (2012) mengemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, pengadaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional“.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan, pengelolaan, dan proses pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar sesama pegawai dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi sumber daya manusia yakni melaksanakan segala tugas yang dilakukan manusia dalam rangka untuk mendukung tugas manajemen (perusahaan) dalam menjalankan roda organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan untuk sumber daya manusia (*human resources planning*) dapat diartikan sebagai proses perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perencanaan yang dilakukan disesuaikan dengan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk pengorganisasian pegawai dengan cara menetapkan membagi tugas kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) diartikan sebagai kegiatan untuk semua pegawai agar bekerja sama dan serta efektif dan efisien untuk membantu

tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dengan cara menugaskan bawahan untuk mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan segala kegiatan untuk pegawai agar dapat taat pada aturan perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Apabila ditemukan kesalahan maka dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kerja sama, perilaku, proses pelaksanaan kerja serta menjaga situasi kerja.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan dilakukan untuk membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral pegawai dengan media pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan para pekerja di masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) menjadi balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) yang berupa uang ataupun barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasioan (*integration*) menjadi kegiatan dalam mempersatukan segala kepentingan dari perusahaan dan kebutuhan pegawai guna menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan. Untuk memperoleh laba, maka perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan dari para pekerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan serangkaian kegiatan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental dari para pegawai, serta loyalitas agar mereka bekerjasama hingga masa kerja berakhir. Pemeliharaan yang baik dapat dilakukan dengan melakukan program kesejahteraan terhadap pekerja berdasarkan kebutuhan dengan pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan kondisi putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian terjadi karena keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia yakni untuk memaksimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan semacam pembagian peran dan tanggung jawab ketika melaksanakan aktivitas operasional Sunyoto (2015). Mengemukakan bahwa ada empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial untuk manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggungjawab secara etis akan kebutuhan serta tantangan dari masyarakat sekaligus meminimalkan dampak negatif dari keberadaan suatu organisasi. Keberadaan unit bisnis diharapkan dapat

meningkatkan kualitas masyarakat di sekitarnya dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Oleh karena itu pembentukan Departemen sumber daya manusia bermaksud untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional dari manajemen sumber daya manusia akan menjadi tujuan untuk tetap mempertahankan kontribusi dari departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai kebutuhan organisasi. Pemborosan yang terjadi pada sumber daya manusia disebabkan oleh departemen sumber daya manusia yang terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi akan menjadi tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas pada organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, maka pegawai akan memilih untuk menarik diri dari suatu organisasi. Konflik yang terjadi akan tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menimbulkan keinginan yang lemah untuk bekerja, sabotase, dan ketidakhadiran, Kegagalan yang dialami

oleh pegawai yang mengharapkan organisasi untuk membuat mereka puas akan pekerjaannya.

2.1.2. Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dikatakan baik apabila semua indikator yang mempengaruhinya sudah baik pula. Adapun Indikator kinerja pegawai kuantitas, kualitas, keandalan pegawai, dan kehadiran pegawai. Kuantitas merupakan banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja. Kualitas adalah ketaatan pegawai sesuai prosedur, disiplin, dan dedikasinya terhadap organisasi. Keandalan pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang mencakup konsistensi kinerja serta keandalan dalam pelayanan, akurat, benar, dan tepat (Pasaribu & Indrawati, 2016).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan- persyaratan pekerjaan. Setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berbagai cara dapat ditempuh oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui penempatan karyawan yang sesuai kompetesinya. Kinerja itu sendiri adalah hasil yang dicapai oleh seorang skaryawan dalam melaksanakan kegiatan dalam satu kurun waktu tertentu. Kualitas karyawan merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Dengan demikian,

diperlukan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi, karena keahlian dan kompetensi tersebut dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja sangat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian kinerja tersebut suatu organisasi dapat melihat sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap prestasi dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu diperlukan penilaian kinerja yang tepat dan konsisten (Susanto & Sukoco, 2019).

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan (Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih, 2016).

Peningkatan indikator kinerja salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan iklim organisasi. Iklim organisasi menurut Akula (2013) dalam penelitian Pasaribu & Indrawati (2016) merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya tidak berwujud, dapat berubah ke suasana yang lebih baik dan dapat mempengaruhi karyawan atau pegawai sehingga bersedia bekerja tanpa paksaan. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para karyawan akan mengalami gangguan dalam melaksanakan

pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu menciptakan iklim organisasi yang kondusif sangat diperlukan oleh karyawan pada saat mereka bekerja.

Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok 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 dan etika. Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Darmajaya, 2017).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/organisasi. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja karyawan. Tiga hal

penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Gomes (2003) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerja (*Quality of work*)
2. Pengertahuan kerja (*Job Knowledge*)
3. Kerja sama (*Cooperation*)
4. Keteguhan (*Dependability*)

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

- a) Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b) Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- c) Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d) Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan

- e) Kerjasama Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi karyawan dengan baik

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

2.1.3. Motivasi Kerja

Robbin (2003:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi sendiri adalah

reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta,2002).

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas, disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan tertentu.

Motivasi menurut *Weiner (1990)* yang dikutip oleh Dessler, G. (2011). adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan, motivasi berasal dari kata *motif* yang berarti “dorongan” atau rangsangan atau daya penggerak yang ada dalam diri seorang.

Adapun teori-teori motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan prilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik material maupun nonmaterial yang

diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

2. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, menguatkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

3. Teori pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu (Hasibuan,2012).

Untuk meningkatkan prestasi pegawai di perusahaan, peningkatan motivasi kerja, kinerja atau produktivitas kerja, Peningkatan kepuasan kerja pegawai dalam bekerja juga dapat ditingkatkan melalui layanan supervisi oleh kepala oleh manager perusahaan. Kepuasan kerja pegawai berkaitan dengan profesionalisme, motivasi dan kinerja pegawai. pegawai yang puas dalam

bekerja cenderung profesional, motivasi kerja, dan kinerjanya bagus serta kaya dengan ide-ide ilmiah.

Menurut Hasibuan (2012) Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut perusahaan meliputi empat unsur utama, yaitu:

a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada tenaga kerja adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja biasanya berwujud uang. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu memiliki reputasi atau nama yang baik, dan memang sudah selayaknya demikian.

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan maksudnya menentukan apa yang harus mereka kerjakan atau tidak mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian maksudnya menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai perangsang telah berkembang dan dianut oleh berbagai perusahaan sejak berabad-abad lamanya. Hingga kini hal tersebut masih digunakan para manajer untuk memotivasi kepada para tenaga kerja.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi, dan kebosanan kerja akan menghambat produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik, beberapa diantaranya efektif dan yang lain kurang efektif. Teknik ini, antara lain:

- 1) Memperkaya pekerjaan, yaitu peyesuaian tuntutan pekerjaan dengan kemampuan tenaga kerja.
- 2) Manajemen partisipatif, yaitu penggunaan berbagai cara untuk melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- 3) Mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumen (alat) waktu luang untuk istirahat atau sarana lain yang lebih fantastis.

d. Kebajikan

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para tenaga kerja. Dengan kata lain, kebijakan adalah usaha untuk membuat tenaga kerja bahagia (Hasibuan, 2012).

Indikator yang digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai menurut Teori kebutuhan berprestasi McClland (Winardi 2008) adalah:

1. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (need for achievement), kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
2. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (Need for power), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing, atau mampu memberi pengaruh kepada orang lain.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi (Needs for affiliation), hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan didalam organisasi, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.

2.1.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi. Terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kondisi kerja yang profesional, sehingga komitmen yang tinggi sangat dibutuhkan di setiap organisasi maupun perusahaan. Luthans (2006)

menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah keinginan untuk tetap bertahan secara kuat sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha menjadi bagian dari keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Pendapat lain yang sejalan dikemukakan oleh Robbins (2011) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan dimana individu/pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Zurnali (2010) menjelaskan jika komitmen organisasional berasal dari perasaan yang kuat dan erat dari seseorang pegawai atau pegawai terhadap tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya serta keterkaitannya dengan peran sumber daya manusia terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai yang berlaku dalam organisasinya.

Ramezan (2016) menjelaskan keterkaitan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana budaya organisasi merupakan kepercayaan serta prinsip etika yang dimiliki oleh anggota organisasi yang akan membentuk peran penting dalam sistem manajemen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dari pegawai dapat dilihat dari kepuasan kerjanya dalam suatu instansi ataupun organisasi. Oleh karena itu organisasi dapat berupaya meningkatkan komitmen organisasional pegawainya dengan memperkuat budaya organisasi yang diterapkan, dimana budaya organisasi merupakan dapat dijadikan sebagai pedoman atau asumsi dasar yang

diterapkan pegawai dalam melaksanakan proses bekerja pada suatu instansi. Disamping itu organisasi juga perlu memperhatikan kepuasan kerja dari sumber daya manusia yang dimiliki krn kepuasan kerja dapat menjadi variabel yang memperkuat ataupun mengurangi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara tidak langsung.

Mowday et. al. (1982) dalam Devi (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1993) dalam Devi (2009) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yakni *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Lebih lanjut Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi. Faktor faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik pribadi, merupakan yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.

2. Karakteristik pekerjaan, merupakan yang berkaitan dengan peran, self employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Pengalaman kerja dapat dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi.

4. Karakteristik struktural yang meliputi peluang promosi dan kemajuan karir, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.

Menurut Mayer, Allen, dan Smith (dalam Fred Luthans, 2008) bahwa ada tiga indikator komitmen yaitu :

- 1) Affective commitment, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
- 2) Continuance commitment, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
- 3) Normative commitment, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu

akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalita

2.1.5. Work-Life Balance

Dalam beberapa tahun terakhir, work-life balance telah muncul dan menjadi topik yang berbeda dalam literatur kehidupan kerja Greenhaus dan Allen, (2010) dalam Helmle, Botero, dan Seibold, (2014). Work-life balance telah ditetapkan dengan beberapa cara. Misalnya, Clark (2000) dalam Helmle, Botero, dan Seibold (2014) menggambarkan work-life balance sebagai tingkat kepuasan yang individu rasakan ketika mereka bisa berfungsi di tempat kerja dan di rumah dengan minimal konflik peran. Grzywacz dan Carlson (2007) dalam Helmle, Botero, dan Seibold (2014) mendefinisikan work-life balance sebagai pemenuhan harapan terkait peran yang dinegosiasikan dan dibagi antara individu dan mitra terkait peran mereka dalam domain pekerjaan dan keluarga.

Greenhaus dan Allen (2010) dalam Helmle, Botero, dan Seibold (2014) mendefinisikan work-life balance sebagai sejauh mana efektivitas individu dan kepuasan dalam peran pekerjaan dan keluarga yang kompatibel dengan prioritas peran kehidupan individu pada suatu titik waktu tertentu. Temuan empiris menunjukkan bahwa persepsi individu dari keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja, kepuasan keluarga, kepuasan hidup, fungsi keluarga, dan komitmen organisasi (Allen et al, 2010; Carlson et al, 2009 dalam Rene & Wahyuni, 2018). Menurut Berk & Gundogmus (2018)

dalam Ardiansyah & Surjanti, (2020) mendefinisikan work life balance sebagai dukungan organisasi untuk aspek kehidupan pribadi karyawan seperti pekerjaan yang mempunyai jam fleksibel, perawatan dependen dan cuti keluarga/ pribadi.

Menurut Mendis & Weerakkody (2017), work life balance merupakan pola kerja yang memungkinkan karyawan menggabungkan antara tanggung jawab karyawan di tempat kerja dengan tanggung jawab karyawan yang lain seperti merawat anak atau saudara yang sudah lanjut usia. Menurut Obiageli et al. (2015), work life balanced merupakan konflik peran yang terjadi ketika peran seseorang sebagai karyawan tidak sesuai dengan bidang lain seperti menjadi pasangan, orang tua, atau kegiatan keagamaan, kegiatan rekreasi, dll.

Sedangkan menurut Wambui, Cherotich, Emily, & Dave (2017), menyatakan work life balanced bertujuan untuk membimbing karyawan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan mereka di tempat kerja dan kehidupan pribadi mereka.

Dari kutipan beberapa penelitian menyatakan bahwa work life balanced ialah bentuk kebijakan dari perusahaan agar karyawan bebas mengatur waktu antara di tempat kerja mereka dengan waktu untuk keperluan lain di luar perusahaan seperti urusan keluarga, hobi, seni, studi, dll (Andini & Surjanti, 2017). Dengan work life balance, karyawan tidak akan pernah mengabaikan semua aspek kehidupan kerja, pribadi, keluarga, spiritual, dan sosial (Djajendra, 2013).

Penelitian ini menggunakan indikator dari Langford (2009) karena kasus keseimbangan kehidupan kerja yang terjadi di perusahaan meliputi hal-hal yang telah disebutkan oleh penelitian sebelumnya.

Adapun isi dari indikator tersebut adalah :

1. Keseimbangan waktu pekerjaan dan keperluan lain,
2. Bertanggung jawab penuh kepada keluarga ataupun perusahaan,
3. Kehidupan sosial yang baik di luar perusahaan, serta
4. Terbatasnya waktu untuk hobi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Pengukuran variabel dapat dilakukan dengan melihat referensi beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Riyadi, Slamet (2011).	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan	Hasil pengujian pada variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. pada variabel motivasi

	Manufaktur di Jawa Timur.	kerja menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.
Brahmasari, Ida Ayu & Suprayetno, Agus (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Hasil pengujian variabel Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pada variabel Kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Variabel Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
Nugraheny, Penny Setyowati (2009)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Hasil penelitian pada hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima.

	Semarang). Masters Thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.	
Umar, Akmal (2012)	Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat; Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka motivasi kerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat.
Suwaji, Rifki (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi	Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

	Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
Tania, Yoshi (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Premier Management Consulting	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh simultan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Abdul Kholik Hidayah, (2012)	<i>The Influence Of Individual Characteristics, and Leadership, Through Work Motivation and Job Satisfaction On Employee Performance Of East Kalimantan Forestry Agency Office</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Ginting et al., (2020)	<i>The Influence of Organizational Culture,</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi secara bersama-sama

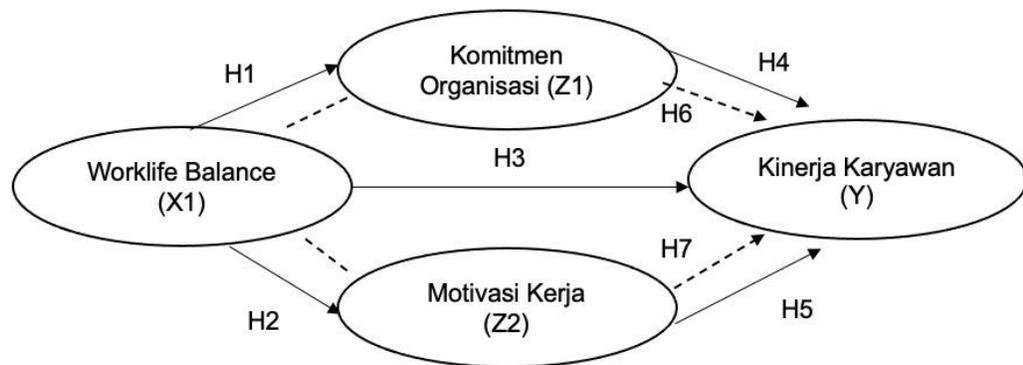
	<i>Competence and Work Motivation Towards Employee Performance</i>	berpengaruh terhadap kinerja. Hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian ini, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja.
Regen Ronal a, Johannes b, Edwardc (2020)	<i>Research in Business & Social Science Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior , motivation , and performance : Experience from the Government of Kerinci Regency and the city of Sungai Penuh , Jambi Province , Indo</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengembangan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan, perilaku kerja, dan motivasi kerja; Perilaku Kerja mempengaruhi kinerja karyawan; Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan; Pengembangan Karyawan mempengaruhi kinerja karyawan melalui perilaku dan motivasi; Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui perilaku.
Junaidin et al., (2019)	Pengaruh Work Life Balance Terhadap Burnout Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik	Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout, work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, burnout berpengaruh negatif dan

	Negara (Pln) Area Makassar Selatan)	signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan jika dimediasi oleh burnout. Kata
Rene & Wahyuni, (2018)	Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun work-life balance tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.
Ardiansyah & Surjanti, (2020)	Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan pt. bhinneka life indonesia cabang surabaya	Penelitian ini menunjukkan hasil keseimbangan kehidupan kerja memiliki hubungan langsung yang lebih kecil daripada efek tidak langsung pada kinerja karyawan. Implikasinya didasarkan pada hasil penelitian yang diterapkan pada perusahaan bahwa atasan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan tentang pentingnya mengelola waktu antara kehidupan di tempat kerja dan kehidupan di luar

		pekerjaan seperti kehidupan di rumah.
--	--	---------------------------------------

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka kerangka pikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir diatas maka dugaan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Work-life balance berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika di mediasi oleh komitmen organisasi.
7. Work-life balance berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika di mediasi oleh motivasi kerja.