

**Haeruddin | Muhlis Ruslan | Miah Said**

*Manajemen Kinerja*  
**PEGAWAI & KOMITMEN  
ORGANISASI**

*Manajemen Kinerja*  
**PEGAWAI & KOMITMEN  
ORGANISASI**

Copyright@penulis 2023

Penulis:

**Haeruddin**

**Muhlis Ruslan**

**Miah Said**

Editor:

**Andi Muhibuddin**

Tata Letak & Sampul:

**Mutmainnah**

vi + 83 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2023

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

**ISBN: 978-623-09-4560-1**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini  
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Reads Media Corp  
Balithailand Tabanan III, Bukit Baruga Antang,  
Kota Makassar-Indonesia

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI DAN KOMITMEN ORGANISASI”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin.

Makassar, September 2022

Penulis



# DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II MANAJEMEN SDM DAN BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>7</b>
A. Definisi Manajemen SDM.....	7
B. Fungsi Manajemen SDM.....	10
C. Budaya Organisasi .....	16
<b>BAB III WORK LIFE BALANCE DAN KOMITMEN ORGANISASI.....</b>	<b>25</b>
A. Definisi <i>Work Life Balance</i> .....	25
B. Faktor Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i> ....	27
C. Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	30
D. Definisi Komitmen Organisasi .....	30
E. Jenis-Jenis Komitmen Organisasi.....	33
F. Indikator Komitmen Organisasi .....	37
<b>BAB IV KINERJA PEGAWAI .....</b>	<b>39</b>
A. Definisi Kinerja Pegawai.....	39
B. Penilaian Kinerja .....	42
C. Indikator Kinerja .....	45
<b>BAB V ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>49</b>
A. Model Pengembangan Kinerja Pegawai.....	49
B. Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasi ..	59

C. Pengaruh Budaya Organisasi, Work Life Balance dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	63
D. Pengaruh Budaya Organisasi dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi .....	67
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	<b>71</b>
A. Kesimpulan .....	71
B. Saran .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>75</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Memasuki era pasar bebas, aparaturnegara harus bersaing secara kompetitif untuk memenuhi tuntutan publik sehingga pegawai negeri menjadi server orang yang melayani orang dengan ketulusan penuh. Aparat negara sebagai pelayan negara adalah sumber daya yang dapat diandalkan, saat ini dihadapkan dengan tantangan kualitas layanan untuk selalu menjadi profesional dan pekerjaan yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Upaya untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah ini tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia. Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat penting karena sumber daya manusia atau pekerjaan memiliki peran besar dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia adalah kekuatan keberhasilan suatu organisasi, sehingga sumber daya kualitas membutuhkan kemauan dan kemampuan untuk berubah dan berkembang dengan persyaratan waktu dan perubahan yang harus dihadapkan. Sumber daya manusia, yaitu pekerjaan atau karyawan, memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau kemajuan suatu organisasi. Potensi semua sumber daya manusia dari organisasi harus digunakan dan dimungkinkan agar dapat memberikan output yang optimal berkat kinerja yang dihasilkan.

Sinambela (2017: 480) menyatakan bahwa kinerja adalah kapasitas karyawan untuk membuat beberapa keahlian. Kinerja karyawan sangat diperlukan, karena dengan kinerja ini, kita tahu sejauh mana kemampuan mereka untuk melakukan tugas-tugas yang ditugaskan untuk itu. Untuk alasan ini, perlu untuk menentukan kriteria yang jelas dan terukur, dan ditentukan bersama untuk digunakan sebagai referensi.

Menurut Lubis dan Jaya (2019: 7), salah satu hal yang harus dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, menurut Lubis dan Jaya (2019: 7) bahwa komitmen organisasi juga merupakan sikap, yaitu, keinginan kuat untuk tetap tetap Sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berjuang sesuai dengan keinginan organisasi, kepercayaan tertentu dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan kepada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada organisasi dan keberhasilan dan kemajuan berkelanjutan. Semakin besar komitmen karyawan kepada organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan ini. Penelitian tentang komitmen organisasi yang dilakukan oleh Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan (2021) bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbagai faktor harus dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi, di mana dalam penelitian ini ditentukan dalam faktor budaya organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja. Budaya

organisasi mempengaruhi kinerja sebagai Sutrisno (2019: 3) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh dalam perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, ini karena budaya organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak terlihat, yang dapat memindahkan orang ke orang-orang dalam organisasi untuk melakukan kegiatan kerja. Budaya organisasi yang solid akan mendukung tujuan organisasi, sebaliknya, budaya organisasi yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan organisasi. Amalia dan Winno (2021) hasil penyelidikan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan sebagian dan bersamaan.

Selain itu, budaya organisasi memengaruhi komitmen organisasi, seperti yang ditulis Robbins (2017: 512) bahwa, pada kenyataannya, salah satu studi dalam budaya organisasi adalah bahwa karyawan organisasi yang budayanya akan lebih terikat pada organisasi mereka bahwa karyawan dalam organisasi yang budayanya adalah budayanya rendah. Organisasi dengan budaya yang kuat juga akan menggunakan upaya perekrutan dan sosialisasi mereka untuk mempromosikan komitmen karyawan. Latib dan Maria (2016) dan Indriyani dan Christologus (2010) ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen organisasi adalah *work life balance*. *Work life balance* yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai seperti yang dikemukakan oleh Mendis & Weerakkody (2017) bahwa

*Work-life balance* adalah interaksi antara pekerjaan dan kegiatan lain yang mencakup keluarga, komunitas, waktu luang dan pengembangan pribadi. *Work-life balance* bukan hanya mengenai keluarga namun ini mengenai bekerja secara “*smart*”, dimana pegawai harus memberikan apa yang dibutuhkan dalam hal pekerjaan dan juga keluarga tanpa membahayakan atau mengorbankan satu sama lain. Hal ini dapat mengurangi stres dan ketidakhadiran dalam suatu organisasi, sehingga pegawai dapat bekerja dengan kinerja kerja yang tinggi. Penelitian Inna Nisawati Mardiani dan Alfin Widiyanto (2021) hasil temuan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin meningkat *work-life balance* seseorang maka semakin meningkat pula kinerja pegawai.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasi adalah keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Keseimbangan yang baik antara kehidupan profesional dan privasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, seperti Mendis & Weerakkody (2017) mengatakan bahwa keseimbangan antara profesional dan privasi adalah interaksi antara pekerjaan dan kegiatan lain yang meliputi keluarga, komunitas, waktu luang dan pengembangan pribadi. Kehidupan kerja

Keseimbangan tidak hanya menyangkut keluarga, tetapi juga masalah bekerja “cerdas”, di mana karyawan harus memberikan apa yang diperlukan dalam hal pekerjaan dan juga keluarga tanpa berdiri atau mengorbankan diri mereka sendiri. Ini dapat mengurangi stres dan ketidakhadiran dalam suatu organisasi, sehingga karyawan dapat bekerja dengan

kinerja kerja yang tinggi. Inna Nisawati Selasa dan Alfin Widiyanto (2021) hasil bahwa keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi mempengaruhi kinerja karyawan, yang berarti bahwa keseimbangan antara kehidupan profesional dan privasi meningkat, semakin banyak kinerja karyawan akan meningkat.

Selain itu *work life balance* berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Maslichah (2017) bahwa *work life balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan akan menghasilkan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya dan adanya rasa tanggung jawab yang penuh baik dalam pekerjaannya ataupun dalam kehidupan pribadinya. Semakin baik *work life balance* maka akan semakin memberikan komitmen kerja pada setiap pegawai. Penelitian Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan (2021) hasil temuan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja.

Objek penelitian ini adalah pada Kantor Kecamatan Libereng Kabupaten Bone, yang membawahi 2 kelurahan yakni kelurahan Ceppaga dan Kelurahan Tana batue. Sebagai organisasi yang merupakan bagian dari komponen organisasi pemerintahan terendah yang lebih dekat kepada masyarakat dan mewakili pemerintahan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, Pegawai di Kecamatan Libereng Kabupaten Bone dituntut agar pegawai lebih berperan aktif dan harus mampu meningkatkan pelayanan yang prima kepada masyarakat, namun permasalahan yang terjadi bahwa kinerja pegawai

belum optimal. Ketidak optimalnya kinerja pegawai dikarenakan kurangnya komitmen yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, selain itu masih banyak pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja serta kurangnya keseimbangan pekerjaan pegawai antara pekerjaan di rumah dengan pekerjaan di luar rumah sehingga berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja pegawai.

## **BAB II**

# **MANAJEMEN SDM DAN BUDAYA ORGANISASI**

### **A. Definisi Manajemen SDM**

Peran manajemen yang berkembang dalam suatu perusahaan mengarah pada meningkatnya perhatian pada pentingnya faktor sumber daya manusia di perusahaan. Perhatian yang awalnya lebih digarisbawahi di bidang mekanika dan modal, kini telah mengalami perubahan. Perusahaan sekarang telah mengalami perubahan. Perusahaan sekarang lebih memperhatikan masalah yang terkait dengan faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia selalu diperlukan oleh semua bisnis, usaha kecil dan perusahaan besar. Meskipun sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi yang ada di perusahaan, tetapi perannya dalam mencapai tujuan besar.

Menurut Afandi (2018: 3) manajemen sumber daya manusia adalah sains dan seni regulasi hubungan dan peran kerja secara efektif dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Menurut Hamali (2018: 2) manajemen SDM adalah pendekatan strategis untuk keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen sumber daya. Manajemen

SDM telah dibuat untuk membentuk budaya perusahaan yang layak dan termasuk program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai dasar perusahaan dan memastikan keberhasilan mereka. Manajemen SDM proaktif dan tidak reaktif, yang selalu mengharapkan sesuatu yang harus dilakukan, kemudian melakukannya, tanpa menunggu sesuatu yang harus dilakukan dengan mempertimbangkan penerimaan karyawan, dengan membayar atau membentuk karyawan, atau dikaitkan dengan pekerjaan tersebut masalah yang muncul.

Memahami manajemen sumber daya manusia di atas hanyalah mengelola manusia. Sumber daya manusia adalah yang paling penting dan menentukan dari semua sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki alasan, perasaan, keinginan, kapasitas, keterampilan, pengetahuan, dorongan, kekuatan dan pekerjaan. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan niat. Semua sumber daya manusia yang potensial sangat berpengaruh pada upaya organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Kecanggihan teknologi, pengembangan informasi yang cepat, ketersediaan modal dan materi yang memadai dalam organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang potensial.

Tegar (2019: 2) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses dalam organisasi dan juga dapat ditafsirkan sebagai kebijakan (politik), yang dalam organisasi

terdiri dari serangkaian keputusan terpadu mengenai hubungan kerja yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga dalam organisasi terjadi di sana kegiatan yang dilakukan sehingga sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan.

Menurut Sutrisno (2020: 16) Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) adalah bagian dari manajemen organisasi yang berfokus pada unsur-unsur sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas mengelola elemen manusia dengan baik untuk mendapatkan tenaga kerja yang puas dari pekerjaan mereka. Sumber daya manusia yang mampu menciptakan tidak hanya nilai-nilai komparatif, tetapi juga nilai-nilai inovasi generatif kompetitif menggunakan energi tertinggi, seperti kecerdasan, kreativitas dan imajinasi; Tidak lagi menggunakan energi kasar, seperti bahan baku, tanah, mesin, tenaga otot, dll.

Ansory dan Indrasari (2018:60) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

## **B. Fungsi Manajemen SDM**

Kegiatan sumber daya manusia adalah bagian paling sentral dari proses manajemen sumber daya manusia dan merupakan rangkaian untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas ini akan bekerja dengan lancar saat menggunakan fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut (Sutrisno, 2020: 9):

### 1. Perencanaan

Perencanaan adalah aktivitas memperkirakan keadaan kerja, untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara efektif dan efektif, untuk membantu mencapai tujuan.

### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan mendirikan divisi tenaga kerja, hubungan profesional, delegasi otoritas, integrasi dan koordinasi dalam bentuk kartu organisasi.

### 3. Pengarahan dan pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan untuk memberikan instruksi kepada karyawan, sehingga mereka ingin bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pasokan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk membawa karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi

### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan  
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi  
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi.
7. Pengintegrasian  
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan  
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
9. Kedisiplinan  
Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.
10. Pemberhentian  
Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Menurut Hamali (2018:9) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a) Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
  - 1. Perencanaan sumber daya manusia
  - 2. Analisis jabatan
  - 3. Penarikan karyawan
  - 4. Penempatan kerja
  - 5. Orientasi kerja (*job orientation*)
- b) Pengembangan tenaga kerja mencakup:
  - 1. Pendidikan dan pelatihan (training and development)
  - 2. Pengembangan
  - 3. Penilaian prestasi kerja
- c) Pemberian balas jasa mencakup:
  - 1. Balas jasa langsung terdiri dari:
    - Gaji / upah
    - Insetif
  - 2. Balas jasa tak langsung terdiri dari:
    - Tunjangan
    - Pelayanan / kesejahteraan
- d) Integrasi mencakup:
  - 1. Kebutuhan karyawan
  - 2. Motivasi kerja
  - 3. Kepuasan kerja
  - 4. Disiplin kerja
  - 5. Partisipasi kerja
- e) Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
  - 1. Komunikasi kerja
  - 2. Kesehatan dan keselamatan kerja
  - 3. Pengendalian konflik kerja
  - 4. Konseling kerja

- f) Pemisahaan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan.

Suwatno dan Priansa (2018:30) menguraikan fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut.

#### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. Pengorganisasian. Membentuk organisasi dilakukan untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai.
- c. Pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.
- d. Pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

#### 2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

- a. Pengadaan (*Recruitment*). Pengadaan adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai.
- b. Pengembangan (*Development*). Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

- c. Kompensasi (*Compensation*). Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Pengintegrasian (*Integration*). Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*). Pemeliharaan berarti berusaha untuk memepertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.
- f. Pensiun (*Separation*). Fungsi ini berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan.

Menurut Mubarok (2017:5) fungsi manajemen sumber daya manusia mengarahkan organisasi usaha, bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan tantangan organisasi.

- a. Pengelolaan dan perencanaan. Menciptakan sebuah organisasi struktural di mana sistem kerja dikelola dengan baik, membantu para pegawai dalam menyusun kerangka rencana kerja.
- b. Analisis kerja. Mendefinisikan tugas yang harus diselesaikan, menciptakan sebuah panduan kerja berdasarkan pada posisi masing-masing pegawai, dan menetapkan syarat-syarat bagi setiap posisi kerja.
- c. Penarikan. Merencanakan rekrutmen pegawai baru yang berkualitas, menetapkan sumber daya manusia, dan menjamin hak minoritas sesuai ketentuan.

- d. Seleksi. Mengawali proses seleksi penerimaan pegawai baru, menetapkan kriteria dan prosedur seleksi, dan memilih setiap individu pada posisi yang tepat.
- e. Penempatan. Menempatkan pegawai di posisi yang dikuasainya, menciptakan tugas-tugas yang fleksibel, dan menjelaskan kebijakan penempatan serta prosedurnya.
- f. Pendidikan dan pelatihan. Menyediakan orientasi pengenalan kerja, mengembangkan program-program monitoring, dan merencanakan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para pegawai baru.
- g. Penghargaan dan pengembangan karir. Mendefinisikan penghargaan, memberikan tanggung jawab dan mengembangkan metode penghargaan, merencanakan pengembangan potensi SDM dan pertumbuhan karir jangka panjang.
- h. Gaji dan tunjangan. Mengembangkan dan mengaplikasikan kriteria dalam penetapan gaji, menyediakan tunjangan profesional dan personal dalam cara yang pantas.
- i. Masa jabatan. Mengembangkan kebijakan-kebijakan menyangkut masa jabatan, merencanakan promosi jabatan, penurunan pangkat, mutasi kerja, serta pemutusan hubungan kerja.
- j. Masa pensiun. Menyediakan perencanaan masa pensiun, melakukan analisis tentang masa pensiun, pelayanan bagi para staf pendukung yang serupa dengan pelayanan yang diterima oleh para pegawai tetap.

## **C. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Apa pun argumennya, tujuan komersial bahkan jika klise yang sebenarnya adalah untuk mendapatkan laba maksimum dengan biaya seefektif mungkin. Agar tujuan ini dapat dicapai, itu harus dikelola secara profesional dan siap untuk menanggapi tantangan yang ada dengan meningkatkan reputasi, keberadaan, dan citra organisasi melalui analisis dalam -kedua dan evaluasi abadi. Selain itu, juga perlu untuk membangun iklim organisasi yang sesuai. Tetapi iklim organisasi ini sangat dipengaruhi oleh pengelolaan budaya organisasi. Jika ada budaya organisasi yang kuat, ini akan mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya, ia pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi ini penting, baik untuk organisasi pemerintah, bisnis, sekolah, universitas, dll. Karena budaya organisasi menyediakan kerangka kerja yang terkait dengan perilaku anggota (karyawan / guru / guru) dan iklim kerja. Jika budaya organisasi kuat, anggota organisasi menganggap bahwa aturan tidak lagi sebagai kewajiban untuk mengencang, tetapi telah menjadi suatu keharusan. Di sisi lain, mereka memiliki perasaan persatuan, kekerabatan dan bangga dengan organisasi mereka yang, pada gilirannya, mempromosikan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya budaya penting untuk dikelola.

Menurut Edison et al., (2016: 119) Budaya organisasi adalah hasil dari proses fusi dan peleburan gaya budaya dan / atau perilaku bangga untuk mengelola sesuatu dan tujuan

tertentu. Sementara kekuatan budaya organisasi itu sendiri sangat tergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya ini tidak hanya harus dipahami oleh para anggotanya, tetapi juga dipahami oleh para anggotanya, tetapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat perekrutan sehingga karyawan potensial / karyawan menyadari bahwa itu akan memasuki arena yang berbeda dari semua tantangannya.

Afandi (2018: 98) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah hasil yang dianggap baik dan valid yang diajarkan kepada anggota baru serta cara yang baik untuk menyamakan persepsi, pikiran, dan perasaan untuk masalah yang dihadapi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang memiliki makna yang sama bagi para anggotanya, keyakinan yang sama dalam hal keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang harus ditampilkan oleh semua anggota organisasi.

Supero (2019: 21) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara kerja dilakukan dan cara karyawan berperilaku. Kita dapat menyimpulkan bahwa apa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai organisasi yang diadopsi oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara kerja dan berperilaku dengan anggota organisasi.

Menurut Tewal et al., (2017: 18) Budaya organisasi adalah konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi terkait dengan nilai-nilai dan keyakinan yang dikembangkan dalam organisasi untuk memandu perilaku dan tindakan

anggota organisasi. Budaya organisasi ini didasarkan pada konsep konstruksi tiga level, yaitu:

1. Tingkatan asumsi dasar (basic assumption),
2. Tingkatan nilai (value) dan
3. Tingkatan artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan.

Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Hubungan itu sendiri, dalam hal ini asumsi dasar bisa diartikan suatu *philosophy*, keyakinan yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya, nilai dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku dan karenanya nilai bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Tingkatan terakhir, artifact. Artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.

Menurut Busro (2018: 5), budaya organisasi adalah kebiasaan yang dilakukan beberapa kali oleh karyawan suatu organisasi. Karyawan moral telah sepakat bahwa kebiasaan adalah kebiasaan yang harus dihormati dalam konteks implementasi pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, kebiasaan yang sangat berakar pada organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas realisasi visi, misi dan tujuan organisasi dapat dianggap sebagai budaya organisasi.

Berdasarkan deskripsi definisi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah persepsi bersama yang diadopsi oleh anggota organisasi sebagai

sistem nilai organisasi yang diadopsi oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara kerja dan berperilaku anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna mampu membedakan organisasi dari organisasi lain.

## **2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Tampaknya ada kesepakatan besar bahwa budaya organisasi mengacu pada persatuan sistem makna bersama yang digunakan oleh anggota yang membedakan organisasi organisasi lain. Sistem makna bersama ini, jika diamati lebih dekat, adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Karakteristik tertentu yang membentuk budaya organisasi menurut Wahjono et al., (2020: 31) termasuk:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Busro (2018:18) menyatakan bahwa ada sepuluh karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi yang dapat saling bercampur dan menunjang antara lain:

a. Inisiatif individu

Budaya organisasi yang selalu mengedepankan inisiatif individu yang positif dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengatasi perubahan internal dan eksternal

b. Toleransi berisiko

Budaya organisasi yang selalu memberi dorongan pada anggota organisasi untuk agresif berinovatif, dan berani mengambil risiko selalu dikembangkan dalam organisasi.

c. Pengarahan (*direction*)

Budaya organisasi yang selalu memberikan arahan secara detail kepada seluruh anggota organisasi agar benar-benar paham terhadap tujuan organisasi yang dicita-citakan bersama.

d. Keterpaduan

Budaya organisasi yang mengutamakan keterpaduan antara pimpinan dan bawahan, keterpaduan antara perubahan eksternal dan perubahan internal.

- e. Dorongan manajemen  
Budaya organisasi yang terus-menerus memberikan dorongan kepada seluruh anggota organisasi agar secara komitmen mengembangkan organisasi melalui komunikasi antara manajer dan seluruh anggota organisasi.
- f. Kontrol  
Budaya organisasi yang selalu mengontrol apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- g. Identitas  
Budaya organisasi yang mengedepankan identitas organisasi yang berbeda dengan organisasi yang lain. Pembedaan ini bertujuan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.
- h. Sistem imbalan  
Budaya organisasi yang mengedepankan sistem imbalan yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja anggota organisasi.
- i. Toleransi terhadap konflik  
Budaya organisasi yang memberikan toleransi terjadinya konflik yang bersifat membangun, dan dapat memicu terjadinya perubahan ke arah positif.
- j. Pola komunikasi  
Budaya organisasi yang mengedepankan pola komunikasi dua arah yang baik, baik komunikasi vertikal maupun horizontal.

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:341) terdapat enam karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Kepemimpinan yang sportif
2. Otoritas karyawan
3. Pembagian informasi
4. Percaya pada bawahan
5. Komunikasi yang terbuka
6. Anggota organisasi loyal terhadap organisasi

Menurut Afandi (2018:101) karakteristik budaya organisasi dibagi menjadi enam yaitu sebagai berikut.

a) Pelaksanaan norma

Norma adalah aturan perilaku yang menentukan tanggapan karyawan atau karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak sesuai dalam situasi tertentu. Standar organisasi telah lama dikembangkan oleh pendiri dan anggota organisasi. Standar organisasi sangat penting karena mereka mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diprediksi dan dikendalikan.

b) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai -nilai adalah arahan atau keyakinan yang digunakan oleh orang atau organisasi untuk berperilaku ketika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai terkait erat dengan moralitas dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang memiliki nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan mengasumsikan bahwa mereka harus bertindak dengan jujur dan memiliki integritas yang besar.

c) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi terkait dengan apa, menurut organisasi, dianggap benar dan salah. Keyakinan menggambarkan karakteristik moral organisasi atau kode etika organisasi, misalnya, menawarkan upah minimum sesuai dengan kebutuhan yang sesuai akan meningkatkan motivasi karyawan atau karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai sifat atau esensi dari sesuatu, misalnya, perusahaan memiliki pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap bahwa sumber daya manusia adalah bagian dari alat produksi, sehingga mereka tidak melakukannya. Membutuhkan tenaga kerja berkualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

d) Pelaksanaan kode etik

Kode Etik adalah kumpulan kebiasaan baik masyarakat yang diwarisi dari generasi ke generasi lain. Fungsi Kode Etik adalah Petunjuk Perilaku untuk Anggota Organisasi.

e) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

f) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

### **3. Indikator Budaya Organisasi**

Ukuran variabel budaya organisasi diamati dari budaya organisasi, yang merupakan budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik, akan meningkatkan efisiensi dan efisiensi organisasi. Dimensi budaya organisasi pada nilai-nilai organisasi yang terdiri dari nilai-nilai primer dan nilai sekunder, dua nilai yang telah terbentuk dalam organisasi dan sistem nilai yang berasal dari luar.

Menurut Mulyadi (2015:125) terdapat enam karakteristik budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko
2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai
4. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai
5. Agresif dalam bekerja
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

## **BAB III**

# **WORK LIFE BALANCE DAN KOMITMEN ORGANISASI**

### **A. Definisi *Work Life Balance***

*Work-life Balance* atau yang dapat diartikan keseimbangan dalam bekerja dan hidup menjadi salah satu hal penting untuk diciptakan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. *Work life balance* adalah bagaimana seseorang dalam menyeimbangkan dua hal yakni pekerjaan serta hal lain diluar pekerjaan sehingga akan tercapai kondisi nyaman. Terciptanya keseimbangan ini tentunya akan memberikan beberapa manfaat terhadap fisik maupun psikis yang mana emosi yang akan lebih stabil. Keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar produktivitas kerja tetap terjaga dan kepuasan karyawan dapat tercapai.

Menurut Maslichah dan Kadarisman (2017 : 136) *work-life balance* adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. *Work-life balance* umumnya dikaitkan dengan keseimbangan, atau mempertahankan segala aspek yang ada di dalam kehidupan manusia. *Work-life balance* mencakup lebih dari waktu, termasuk merasa baik tentang tingkat keterlibatan dalam pekerjaan maupun peran non-kerja.

Menurut Saina et al, (2016:2) *work-life balance* adalah sejauh mana seseorang terbawa dan merasakan kepuasan dalam hal keseimbangan waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya waktu untuk diri sendiri, waktu dengan orang tua, keluarga, pasangan, teman dan masyarakat) serta tidak terjadinya konflik antara kedua peran tersebut.

Sedangkan menurut Dina (2018:188) *work-life balance* umumnya merupakan hubungan antara keseimbangan jumlah waktu dan usaha yang dikhususkan untuk pekerjaan dan aktivitas pribadi, untuk menjaga keseluruhan harmoni dalam kehidupan.

*Work-life balance* adalah interaksi antara pekerjaan dan kegiatan lain yang mencakup keluarga, komunitas, waktu luang dan pengembangan pribadi. *Work-life balance* bukan hanya mengenai keluarga seperti misalnya mengurus anak, akan tetapi bukan juga mengenai bekerja dengan jam kerja yang lebih sedikit, namun ini mengenai bekerja secara “*smart*”, dimana karyawan harus memberikan apa yang dibutuhkan dalam hal pekerjaan dan juga keluarga tanpa membahayakan atau mengorbankan satu sama lain. Hal ini dapat mengurangi stres dan ketidakhadiran dalam suatu organisasi, sehingga karyawan dapat bekerja dengan produktivitas yang tinggi (Mendis & Weerakkody, 2017).

Wenno (2018:49) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu baik ditempat kerja dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat *individual behavior* dimana hal ini dapat

menjadi sumber konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi diri sendiri.

Dari uraian definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah suatu bentuk keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang dimana mereka tidak melupakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja tanpa harus mengabaikan segala aspek dalam kehidupan pribadinya.

## **B. Faktor Mempengaruhi Work Life Balance**

Ada banyak faktor yang mempengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*). Faktor *work-life balance* yang diajukan Muthukumar *et al.*, (2014: 829), yaitu sebagai berikut.

1. Faktor yang pertama adalah sikap karyawan atau pekerja. Sikap mendefinisikan hal yang suka dan tidak suka, sikap adalah cara berpikir atau merasa tentang sesuatu,
2. *Balance* atau keseimbangan dipengaruhi pula oleh faktor psikologis. Beberapa aspek faktor psikologis antara lain bagaimana individu bereaksi terhadap suatu situasi, bagaimana individu menangani sebuah situasi, bagaimana mengelola tekanan pekerjaan serta manajemen emosi,
3. Faktor penting lainnya adalah lingkungan dimana individu tinggal. Lingkungan kerja harus tenang dan menyenangkan. Karena keseimbangan berhubungan dengan kehidupan pribadi dan professional, faktor-faktor lain yang berpengaruh seperti latar belakang keluarga, status keuangan dan sosial keluarga, tahap kehidupan

karyawan, struktur keluarga, rutinitas sehari-hari, teman dan kehidupan sosial

Menurut Pouluse dan Sudarsan dalam Pratiwi dan Silvianita (2020:125) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* pegawai yaitu:

- 1) Faktor individual yang mencakup kepribadian, kesejaheraan dan emotional intelligence.
- 2) Faktor organisasional yang meliputi pengaturan kerja, dukungan organisasi, stres kerja, konflik peran, dan teknologi.
- 3) Faktor lingkungan yang meliputi pengaturan perawatan anak, dukungan keluarga serta faktor lingkungan sosial lainnya.
- 4) Faktor lainnya yang meliputi umur, status orang tua, pengalaman kerja, tipe pekerjaan, dan penghasilan.

Menurut Rahmah (2021:8) ada beberapa faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) seseorang, yaitu:

1. Karakteristik Kepribadian. Karakteristik kepribadian dapat berpengaruh terhadap kehidupan seseorang dalam aktivitas kerja dan di luar kerja.
2. Karakteristik Keluarga. Karakteristik ini menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. Karakteristik Pekerjaan. Karakteristik ini meliputi pola kerja, beban kerja, shift kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik

baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi. Semakin banyak jumlah jam kerja yang digunakan karyawan, maka kompleksitas dan control terhadap pekerjaan semakin tinggi. Jam kerja yang ideal adalah waktu yang diselesaikan dalam pekerjaan tidak melebihi waktu yang ditetapkan.

4. Sikap. Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work life balance*.

Menurut Miranda (2021:7) menjelaskan ada 2 faktor yang mempengaruhi *work-life balance* yaitu:

1. Faktor organisasi, meliputi masa jabatan dalam organisasi saat ini, sifat pekerjaan, jenis pekerjaan, departemen dimana seseorang bekerja, faktor situasional (seperti tuntutan yang tidak masuk akal dan bertentangan), tanggung jawab dan harapan tidak jelas, dukungan dari rekan kerja serta atasan dan manajemen, jam kerja yang panjang dan beban kerja berlebihan.
2. Faktor individu, meliputi usia dan tingkat karyawan, status perkawinan, jumlah anggota keluarga, jenis keluarga/status keluarga, jumlah dan usia anak-anak, jumlah tanggungan, kualifikasi pendidikan, mobilitas dari tempat asli, sikap dan nilai-nilai karyawan, faktor psikologi, dukungan dari anggota keluarga, tingkat energi karyawan, dan harapan tinggi.

### **C. Indikator *Work Life Balance***

Indikator-indikator untuk mengukur *Work-Life Balance* menurut McDonald dan Bradley (2017) dalam Pangemanan *et al.*, (2017) terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), *time balance* merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

### **D. Definisi Komitmen Organisasi**

Studi tentang komitmen organisasional dimulai awal tahun 1980. Ketertarikan tentang komitmen pada organisasi hanya rangsangan atas perhatian yang terjadi di dunia kerja, yang perlu ditanyakan adalah apa yang membuat orang secara sukarela bekerja pada organisasi nirlaba namun dengan komitmen yang tinggi pada pekerjaan dan bagaimana dapat menanamkan komitmen pada organisasi. Sedangkan konsep komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta keinginan untuk mempertahankan kenanggotaan dalam organisasi. Jadi,

keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut dan merasa bahwa ia sedang bekerja bagi dirinya sendiri dan bukan orang lain. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap mencerminkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dan keinginan untuk berusaha keras sesuai tujuan organisasi.

Menurut Yateno (2020:234), terdapat banyak definisi tentang komitmen organisasional, tetapi banyak yang sepakat bahwa komitmen organisasional dapat mencerminkan suatu "*multidimensional psychological attachment*" dari individu kepada organisasi. Komitmen organisasional mempunyai dua dimensi dasar antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis untuk mengkoneksikan hubungan karyawan dengan organisasi
- b. Mempunyai implikasi keputusan-keputusan karyawan untuk melanjutkan atau berhenti dari keanggotaan organisasi.

Menurut Lubis dan Jaya (2019:7) mengemukakan bahwa komitmen organisasi juga sebagai sikap, yaitu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional memberikan hubungan positif terhadap kinerja tinggi karyawan, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasional juga memberikan iklim organisasi yang hangat dan mendukung.

Menurut Yusuf dan Darman (2017:21) komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Triatna (2016:120), mendefinisikan komitmen dalam organisasi sebagai suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan atau pegawai terhadap organisasi atau perusahaannya yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Busro (2018:74) menjelaskan bahwa komitmen organisasi seluruh partisipan merupakan keterkaitan antara afeksi dan emosi dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi demi keuntungan (*sake*) mereka. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan:

1. Tingkat yang menunjukkan individu memihak dan ingin secara kontinu berpartisipasi aktif dalam organisasi.

2. Cerminan karakteristik adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi.
3. Adanya kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi.
4. Adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.
5. Menunjukkan kesediaan seluruh anggota organisasi untuk menerima seluruh peraturan organisasinya.

Berdasarkan uraian definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi, dan tujuan bersama.

#### **E. Jenis-jenis Komitmen Organisasi**

Menurut Yusuf dan Darman (2017:29) komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang

memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Dengan kata lain, keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*.

2. Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Wibowo (2016:432) menggambarkan adanya tiga jenis komitmen organisasional yaitu:

1. *Affective Commitment* yaitu mencerminkan keterkaitan emosional pekerja dalam keterlibatannya di suatu organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. *Continuance Commitment* yaitu mencerminkan kepedulian terhadap biaya apabila meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment* yaitu mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Menurut Yateno (2020:241) jenis-jenis komitmen organisasi terbagi menjadi tiga, yaitu:

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keterkaitan emosional seseorang dengan organisasi, merasa dirinya identik atau bagian dari organisasi dan ingin selalu terlibat dengan organisasi serta merasa senang menjadi anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen afektif terhadap organisasi adalah orang yang mempunyai keterikatan dengan organisasi dengan kemauannya sendiri. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat, mereka bekerja dalam organisasi karena menginginkannya serta memiliki motivasi intrinsik untuk berkinerja terbaik.

#### 2. Komitmen Kontinuans

Komitmen kontinuans merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan atas manfaat yang telah diberikan oleh organisasi dan biaya yang akan ditanggung jika akan meninggalkan organisasi. Seseorang

memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan dan yang berkembang adalah motivasi ekstrinsik.

### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada perasaan memiliki kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat untuk terus bekerja dengan organisasi karena mereka merasa seharusnya dan motivasi yang dimiliki karyawan yang memiliki komitmen normatif adalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Meyer dan Allen dalam Kristiadi dan Putra (2019) menyatakan bahwa secara umum terdapat tiga jenis komitmen organisasi yaitu,

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yang didefinisikan sebagai keterikatan emosional, identifikasi, serta keterlibatan pekerja dalam organisasi. Komitmen afektif terkait dengan seberapa besar peran organisasi mampu menimbulkan kelekatan emosional dalam diri pekerja terhadap organisasi yang bersangkutan. Pekerja yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan mempertahankan keberadaannya dalam sebuah organisasi karena mereka memiliki keinginan untuk bertahan.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) memiliki pengertian sebagai keterikatan yang dirasakan terhadap organisasi yang berkaitan dengan kesadaran akan untung-rugi yang diterimanya apabila mereka meninggalkan atau bertahan dalam organisasi, hal ini

mencakup ke dalam pertimbangan-pertimbangan dari segi ekonomi. Pekerja yang memiliki komitmen ini menghubungkan keterikatannya dalam organisasi dengan mendasarkan pada adanya kebutuhan.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yang mencerminkan perasaan mengenai kepatuhan untuk tetap terikat dalam organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen ini akan patuh dan taat terhadap aturan-aturan organisasi baik formal maupun informal, mereka akan berusaha memelihara kesetiaan dengan organisasi tempat mereka bekerja yang diakibatkan oleh sikap loyal. Pekerja yang tinggi dalam komitmen ini, merasakan bahwa mereka memiliki keharusan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

#### **F. Indikator Komitmen Organisasi**

Busro (2018:86) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya dengan indikator:
  - a. Identifikasi dengan organisasi; dan
  - b. Keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
2. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dengan indikator:
  - a. Loyalitas dalam organisasi; dan
  - b. Memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut

3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi dengan indikator:
- a. Bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan: dan
  - b. Minat organisasi dengan keyakinan untuk melakukan tindakan yang tepat.

Menurut Kaswan (2015:127), ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu:

1. Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi,
2. Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar,
3. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, dan
4. Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

## **BAB IV**

### **KINERJA PEGAWAI**

#### **A. Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja dipahami sebagai pencapaian organisasi sehubungan dengan tujuan yang ditetapkan. Kinerja mencakup hasil yang dicapai, atau pencapaian melalui kontribusi individu atau tim/kelompok untuk tujuan strategis organisasi. Istilah kinerja mencakup hasil ekonomi dan perilaku. Kinerja lebih komprehensif dengan mencakup perilaku dan hasil. Perilaku sebagai hasil dalam hak mereka sendiri, yang dapat dinilai terpisah dari hasil, oleh karena itu kinerja adalah dampak. Kinerja memiliki keterkaitan dengan potensi individu dan cara terbaik untuk diwujudkan oleh individu. Berkenaan dengan mengelola, potensinya menjadi input untuk proses produktif dan kinerja adalah *output*. Potensi kelola ditentukan saat serangkaian tugas diberikan kepadanya. Ini juga terkait dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Menurut Supanto (2019:183) kinerja disebut sebagai tentang melakukan pekerjaan, serta tentang hasil yang dicapai. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja karena memberikan hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Sedarmayanti (2017:463) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.

Bintoro dan Daryanto (2017:108) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk suatu pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Sudaryo *et al.*, (2018:203) mengatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuan, sumber daya yang tersedia, kualitas dan gaya manajemen yang ada, serta motivasi. Kinerja pegawai dapat dijadikan ukuran-ukuran apakah sasaran dan tujuan telah sesuai dengan rencana organisasi/institusi, selain itu juga dapat menjadi dasar tolok ukur sejauh mana keberhasilan suatu organisasi/institusi. Bagi pegawai, kinerja dipandang sebagai usaha untuk menggali kemampuan dan *skill* yang dimilikinya, untuk kemudian dikembangkan semaksimal mungkin.

Kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun nonmateri, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang atau tidak. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan dan direncanakan

organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terealisasi. Meskipun demikian, tetapi tidak semua pegawai memiliki kinerja yang tinggi, terdapat berbagai tingkat kinerja yang dimiliki pegawai.

Sinambela (2017:480) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.

Busro (2018:87) menjelaskan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain:

1. Kuantitas keluaran (semakin banyak semakin baik).
2. Kualitas keluaran (semakin berkualitas semakin baik).
3. Jangka waktu yang dibutuhkan (semakin pendek/singkat waktu pengerjaan semakin berkinerja).
4. Kehadiran ditempat kerja (semakin sedikit izin semakin baik).
5. Sikap kooperatif di tempat kerja (semakin bisa bekerja sama semakin baik).

## **B. Penilaian Kinerja**

Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kinerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan pelatihan.

Suwatno dan Priansa (2018:197), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari: a) Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan; b) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antara karyawan yang memiliki kesamaan tugas; dan c) Manajemen, Proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan. Hal ini

dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan (Suwatno dan Priansa, 2018:198).

Menurut Huseno (2016:89) Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subjektif maupun objektif. Kriteria kinerja secara objektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set

standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Menurut Sukrispiyanto (2019:110), Penilaian kinerja merupakan aktivitas yang penting bagi organisasi, namun karena aktivitas ini melibatkan berbagai variabel yang sangat kompleks seringkali membingungkan para penialaian sehingga sebagai akibatnya penilaian menjadi bias. Penilaian yang bias ini muncul sebagai akibat diterapkannya penilaian kinerja yang bersifat subyektif, mengandung unsur politik, hanya berorientasi pada output bukan pada kualitas proses bagaimana individu melaksanakan tugas serta masih adanya mitos-mitos yang tidak benar mengenai penilaian kinerja. Masalah-masalah ini muncul ketika organisasi menerapkan penilaian kinerja tradisional.

Tujuan dari penilaian kinerja adalah membantu seseorang karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya. Bila seorang karyawan diberitahu bidang mana yang sudah ia kerjakan dengan baik dan mana yang perlu diperbaiki, ia akan terpacu untuk meningkatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan itu. Umumnya karyawan menyambut baik untuk berbicara secara jujur dengan penyeliannya tentang seberapa baik kerjanya dan apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan produktivitasnya di masa datang.

Menurut Wahjono *et al.*, (2020:80) penilaian kinerja sangat diperlukan sebagai *feedback* dari serangkaian kegiatan dalam organisasi. Penilaian kinerja sangat diperlukan karena di dalam kegiatan penilaian kinerja setiap karyawan di dalam organisasi akan dinilai dan di evaluasi prestasi kerjanya.

Kegiatan ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan, di samping manfaat-manfaat yang lain, yaitu:

1. Penyesuaian kompensasi
2. Keputusan-keputusan penempatan
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Perencanaan dan pengembangan karir
5. Mengetahui kesalahan-kesalahan tentang penyimpangan proses *staffing*, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang kurang adil, dan lain-lain tantangan eksternal.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja pegawai/mengevaluasi hasil pekerjaan pegawai. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi pegawai, manajer bagian/divisi SDM, dan bagi perusahaan. Perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan:

1. Manajer memerlukan evaluasi objektif terhadap kinerja pegawai masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan membantu pegawai memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir, memperkuat kualitas hubungan manajer dengan pegawai.

### **C. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah penilaian terhadap hasil yang telah dicapai termasuk tingkah laku yang menunjukkan

semua prosedur formal yang digunakan dalam organisasi untuk melihat kepribadian, masukan dan potensial karyawan. Indikator kinerja sering disamakan ukuran kinerja. Keduanya sama-sama kriteria pengukuran kinerja namun terdapat perbedaan arti dan maknanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal bersifat indikasi kinerja saja sehingga bentuknya cenderung kualitatif sedangkan penilaian kinerja secara langsung bersifat kuantitatif.

Rahmat *et al.*, (2018:29) menyatakan bahwa ada tujuh indikator kinerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Tujuan (*goals*)

Tujuan merupakan keadaan berbeda secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai pada masa yang akan datang.

2. Standar (*standard*)

Standar memiliki arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar yaitu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3. Umpan balik (*feedback*)

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau sarana (*means*)

*Means* merupakan sumber daya yang dapat membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5. Kompetensi (*competence*)

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang menjalankan pekerjaannya secara baik.

6. Motivasi (*motive*)

Motivasi merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk mau melakukan sesuatu.

7. Peluang (*opportunity*)

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan menunjukkan prestasinya. Faktor penyumbang adanya kekurangan kesempatan berprestasi yaitu waktu dan kemampuan.



## **BAB V**

### **ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM ORGANISASI**

#### **A. Model Pengembangan Kinerja Pegawai**

Analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung, yakni memberikan gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi dan *work life balance* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone. Atau dengan kata lain analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan *work life balance* dengan kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

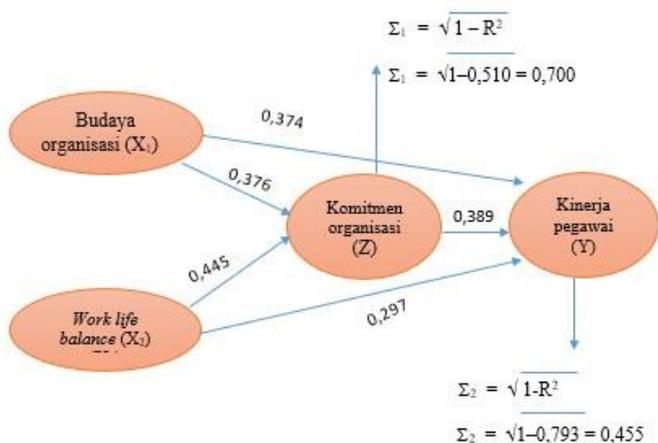
Berdasarkan hasil analisis data penelitian dengan menggunakan software SPSS *versi* 25 maka bisa ditampilkan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 5.1. Hasil Analisis Koefisien Regresi (Sub Jalur 1 dan Jalur 2)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,927	0,469		1,975	0,059
Budaya organisasi	0,342	0,143	0,376	2,398	0,024
Work life balance	0,403	0,142	0,445	2,839	0,008
R = 0,714				Fhitung = 14,034	
R <sup>2</sup> = 0,510				Sign. = 0,000	
Adj. Rsquare = 0,473					
(Constant)	0,379	0,299		1,265	0,217
Budaya organisasi	0,324	0,094	0,374	3,455	0,002
Work life balance	0,256	0,096	0,297	2,655	0,013
Komitmen organisasi	0,370	0,115	0,389	3,221	0,003
R = 0,902				Fhitung = 38,047	
R <sup>2</sup> = 0,814				Sign. = 0,000	
Adj. Rsquare = 0,793					

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 5.1 maka dapat disajikan uji jalur yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Sumber : Data diolah dari hasil SPSS, 2022

**Gambar 5.1**  
**Hasil Uji Jalur**

Hasil uji jalur yang telah disajikan pada gambar 5.2 maka dapat disajikan persamaan jalur dalam penelitian ini yaitu :

$$Z = 0,376X_1 + 0,445X_2$$

$$Y = 0,374X_1 + 0,297X_2 + 0,389Y_1$$

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka dapat disajikan analisis data pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

### **5.1. Pengaruh Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi (Sub Jalur 1)**

#### **a) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini maka diperoleh koefisien jalur (Beta) = 0,376. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Temuan ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,376%.

Berdasarkan hasil olahan data melalui pengujian parsial (uji t) maka diperoleh nilai sig = 0,024. Karena dengan nilai sig = 0,024 < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

## **b) Pengaruh *work life balance* terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis mengenai pengolahan data regresi maka diperoleh nilai beta sebesar 0,445, yang berarti bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dimana dapat dikatakan bahwa setiap kenaikan 1 point *work life balance* maka dapat diikuti oleh adanya peningkatan komitmen organisasi sebesar 0,445%. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki oleh pegawai pada kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone maka dapat memberikan dampak terhadap komitmen organisasi.

Hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai sig = 0,008, karena dengan nilai sign. = 0,008 < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa *work life balance* pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain bahwa *work life balance* dapat memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Kemudian dilihat dari nilai R = 0,714, hal ini dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara budaya organisasi dan *work life balance* terhadap komitmen organisasi. Sedangkan dilihat dari nilai Rsquare = 0,510 yang berarti bahwa prosentase sumbangan variasi pengaruh komitmen organisasi (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan *work life balance*, sedangkan sisanya sebesar 49% ( $1 - 0,510 \times 100$ ) dapat dijelaskan oleh adanya faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kemudian dilihat dari uji serempak ( $F_{hitung}$ ) sebesar 14,03 dan nilai sign = 0,000, karena dengan nilai sig = 0,000 < 0,05, berarti dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan *work life balance* berpengaruh secara bersama-sama atau serempak terhadap komitmen organisasi pada kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

## **5.2. Pengaruh budaya organisasi, *work life balance* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Sub Jalur 2)**

### **a) Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur yang diolah dengan SPSS versi 25 maka diperoleh nilai Beta = 0,374. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dimana setiap kenaikan 1 point budaya organisasi dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,374 %.

Selanjutnya dari hasil uji parsial (uji t) maka diperoleh nilai sign = 0,002, karena nilai sign = 0,002 < 0,05, berarti dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan hasil secara empirik bahwa budaya organisasi telah memberikan pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

### **b. Pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil koefisien jalur (Beta) sebesar 0,297, hal ini dapat dikatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dimana setiap kenaikan 1 point *work life balance* dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,297%. Hal ini menunjukkan bahwa

semakin baik *work life balance* yang dimiliki oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone maka dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai sign = 0,013, karena dengan nilai sign = 0,013 < 0,05, berarti dapat dikatakan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana dapat diartikan bahwa *work life balance* memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

### **c. Pengaruh komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai**

Besarnya nilai koefisien beta ( $\beta$ ) = 0,389, hal ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dimana setiap kenaikan 1 point komitmen organisasi dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,389%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone maka dapat diikuti oleh adanya peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai sign = 0,003, karena dengan nilai sign = 0,003 < 0,05, berarti dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana dapat diartikan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone

Selanjutnya dengan nilai R = 0,902, dapat diartikan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara budaya

organisasi, *work life balance* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone. Sedangkan dilihat dari nilai Adjusted Rsquare = 0,793 yang berarti bahwa kemampuan prosentase variasi variabel kinerja pegawai (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu budaya organisasi, *work life balance* dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 20,7% ( $1 - 0,793 \times 100$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti : disiplin, kompensasi, lingkungan kerja.

Kemudian berdasarkan hasil pengujian serempak (uji F) maka diperoleh nilai sign = 0,000, karena dengan nilai sign = 0,000 < 0,05 hal ini berarti dapat dikatakan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama atau serempak budaya organisasi, *work life balance* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Kemudian akan disajikan besarnya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel independen (budaya organisasi dan *work life balance*) terhadap kinerja pegawai yang dapat diuraikan sebagai berikut :

**a) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi**

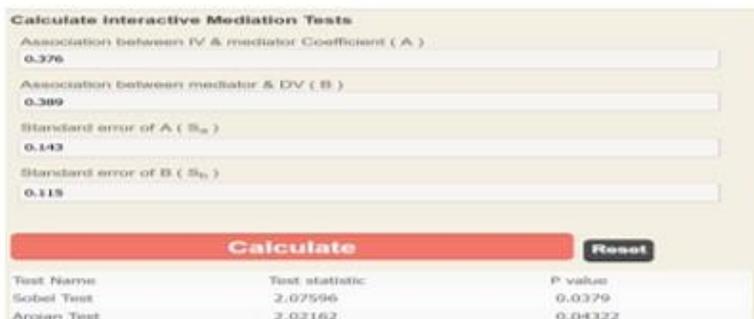
Berdasarkan hasil uji jalur yang telah dikemukakan sebelumnya maka akan dilakukan perhitungan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yaitu :

Pengaruh langsung	=	0,374	
Pengaruh tidak langsung (0,376 x 0,389)	=	0,146	(+)
Total pengaruh	=	<u>0,520</u>	

Dari hasil perhitungan tersebut di atas maka besarnya total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 52% ( $0,520 \times 100$ ). Hal ini dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 37,40% ( $0,374 \times 100$ ), sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 14,60% ( $0,146 \times 100$ ). Untuk dapat membuktikan bahwa apakah komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai maka dapat dilakukan uji sobel test.

Adapun hasil perhitungan sobel test dapat dilakukan dengan menggunakan kalkulator secara online yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.2. Hasil Perhitungan Sobel test dengan Menggunakan Kalkulator secara Online**



Test Name	Test statistic	P value
Sobel Test	2.07596	0.0379
Aroian Test	2.02162	0.04322

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 yakni hasil perhitungan sobel test dengan menggunakan kalkulator secara online maka diperoleh sobel statistik = 2,075 dan nilai pvalue = 0,037. Dengan nilai pvalue sebesar  $0,037 < 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan indikasi bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan komitmen organisasi sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai.

**b) Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi**

Hasil koefisien jalur yang telah dilakukan maka akan dilakukan perhitungan total pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yang dapat ditentukan sebagai berikut :

Pengaruh langsung	=	0,297
Pengaruh tidak langsung ( $0,445 \times 0,389$ )	=	0,173 (+)
Total pengaruh	=	<u>0,470</u>

Dari hasil perhitungan tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh langsung *work life balance* terhadap kinerja pegawai sebesar 29,70% ( $0,297 \times 100$ ). Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung *work life balance* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 17,30% ( $0,173 \times 100$ ).

Kemudian untuk dapat membuktikan apakah komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai maka akan dilakukan hasil

uji sobel test dengan menggunakan kalkulator sobel test secara online yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 5.2. Perhitungan Sobel Test dengan Kalkulator Sobel secara online**

Test Name	Test statistic	P value
Sobel Test	2.29887	0.02151
Aroian Test	2.24664	0.02466

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2022

Tabel 5.2 yakni hasil perhitungan dengan menggunakan kalkulator sobel test secara online maka diperoleh sobel statistik sebesar 2,298 dan  $\rho$ value = 0,021. Dengan nilai  $\rho$ value = 0,021 > 0,05 berarti *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka akan disajikan rangkuman uji hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

**Tabel 5.3 Rangkuman Keseluruhan Uji Hipotesis**

No.	Hipotesis Penelitian	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	Sign.	Keterangan
H1	Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi	0,376	-	0,376	0,024	Diterima
H2	<i>Work life balance</i> terhadap komitmen organisasi	0,445	-	0,445	0,008	Diterima
H3	Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	0,374	-	0,374	0,002	Diterima
H4	<i>Work life balance</i> terhadap kinerja pegawai	0,297	-	0,297	0,013	Diterima
H5	Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	0,389	-	0,389	0,003	Diterima
H6	Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi	0,374	0,146	0,520	0,037	Memediasi
H7	<i>Work life balance</i> terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi	0,297	0,173	0,5470	0,021	Memediasi

Sumber : Hasil olahan data primer, 2022

## **B. Pengaruh Budaya Organisasi dan Work Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi**

### **1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone**

Berdasarkan hasil distribusi kuesioner kepada sejumlah karyawan yang bekerja di Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone berada dalam kategori kategori yang memadai. Ini dapat dilihat dari indikator inovatif pertama dengan mempertimbangkan risiko, deklarasi kepemimpinan selalu mendorong untuk melakukan inovasi atau ide baru dan siap untuk mengambil risiko dalam melaksanakan pekerjaan yang merupakan tanggung jawab

saya, itu cukup dirasakan oleh karyawan, alasannya adalah, dengan inovasi atau ide, kami berharap dapat mengembangkan visi dan misi organisasi.

Kemudian dilihat dari manajemen selalu menanamkan pada setiap karyawan untuk memperhatikan setiap pekerjaan secara rinci / terperinci, itu cukup dirasakan oleh karyawan, alasannya adalah, dengan perhatian karyawan dari setiap pekerjaan, ini akan menghasilkan kualitas yang baik pekerjaan. Dilihat oleh indikator yang berorientasi pada hasil yang harus dicapai, itu cukup karena setiap karyawan akan selalu merefleksikan bagaimana menyelesaikan dengan cepat dengan hasil kerja yang optimal.

Selain itu, dilihat dari indikator yang berorientasi pada semua kepentingan karyawan yang cukup baik dirasakan, karena setiap karyawan selalu memberikan prioritas utama untuk kepentingan organisasi dalam realisasi visi dan misi yang didefinisikan. Kemudian dilihat dari indikator agresif di tempat kerja, dianggap cukup tinggi oleh karyawan karena setiap karyawan memberikan prioritas pada prioritas organisasi sehubungan dengan kepentingan pribadi. Demikian pula dengan indikator mempertahankan dan mempertahankan stabilitas pekerjaan, itu cukup baik karena semua orang mampu mempertahankan hasil pekerjaan di setiap unit kerja.

Hasil pemrosesan data regresi ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Ini berarti bahwa lebih baik

penerapan budaya organisasi, ini akan memberikan keterikatan kerja sehingga setiap karyawan lebih tinggi. Jika budaya organisasi kuat, karyawan akan berkomunikasi lebih banyak tentang pekerjaan mereka.

Teori yang diajukan oleh Robbins (2017: 512) bahwa salah satu studi budaya organisasi adalah bahwa jika karyawan organisasi yang budaya budayanya akan lebih terikat pada organisasi mereka daripada karyawan dalam organisasi yang budayanya rendah. Organisasi dengan budaya yang kuat juga akan menggunakan upaya perekrutan dan sosialisasi mereka untuk mempromosikan komitmen karyawan. Para peneliti dalam penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Latib dan Maria (2016) dan Indriyani dan Christologus (2010) hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada komitmen organisasi.

## **2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone**

Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada setiap pegawai maka diperoleh persepsi responden atas *work life balance* berada pada kategori cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator *Time balance* (keseimbangan waktu), dipersepsikan cukup, alasannya karena setiap pegawai sudah bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan oleh organisasi, dimana waktu masuk kerja 08.00 – 16.00. Kemudian untuk indikator *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dipersepsikan cukup

baik, alasannya karena setiap pegawai memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap setiap pekerjaan dan organisasi, begitu pula indikator *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), dipersepsikan cukup baik, alasannya karena setiap pegawai sudah merasa puas dengan apa yang sudah didapatkan selama ini dalam pekerjaan.

Hasil pengolahan data persamaan regresi diperoleh temuan bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *work life balance* yakni adanya kesimbangan antara kehidupan keluarga dan pekerjaan maka akan semakin memberikan komitmen kerja pada setiap pegawai.

Teori Maslichah (2017) bahwa *work life balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan akan menghasilkan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya dan adanya rasa tanggung jawab yang penuh baik dalam pekerjaannya ataupun dalam kehidupan pribadinya. Ini berarti semakin baik *work life balance* maka akan semakin memberikan komitmen kerja pada setiap pegawai. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan (2021) hasil temuan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Begitu pula Alanis Putri Novari (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *work-life balance* dengan komitmen organisasi.

## **C. Pengaruh Budaya Organisasi, Work Life Balance dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

### **1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.**

Penerapan budaya organisasi khususnya dalam lingkup Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone, sudah tergolong baik, alasannya karena dari persepsi pegawai yang diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner yakni pegawai lebih mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dimana pegawai telah menyadari bahwa kemajuan organisasi yang bekerja pada kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Kemudian dari skor jawaban responden yang terendah adalah setiap pegawai harus memberikan prioritas utama untuk kepentingan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, ini harus lebih ditingkatkan oleh setiap pegawai, karena kepentingan organisasi harus menjadi prioritas utama bagi setiap pegawai untuk mencapai visi dan misi organisasi pada kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Hasil uji empiris mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana temuan penelitian ini memberikan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi yang dianut oleh pegawai maka hasil kerja

pegawai akan lebih dapat ditingkatkan khususnya pada kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Teori mengenai budaya organisasi dengan kinerja pegawai yakni terkait dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019:3) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amalia dan Winarno (2021) dimana hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan.

## **2. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.**

Hasil penelitian mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone dipersepsikan cukup baik oleh pegawai. Dimana melalui pelaksanaan penelitian yang telah dilakukan melalui proses penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone, bahwa setiap pegawai sudah memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap setiap pekerjaan dan organisasi, ini harus dipertahankan oleh setiap pegawai, karena dengan adanya tanggungjawab yang tinggi maka akan memberikan hasil kerja yang optimal.

Sedangkan yang menjadi perhatian bagi kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone adalah pegawai bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan oleh organisasi, karena masih ada pegawai yang sering terlambat, masuk kantor dan pulang belum waktunya. Selain itu setiap pegawai merasa puas dengan apa yang sudah didapatkan selama ini dalam pekerjaan, harus diperhatikan oleh setiap pegawai bahwa apa yang sudah diperoleh dalam pekerjaan tidak menjadikan pegawai merasa puas dengan hasil kerjanya.

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara empiris *work life balance* memberikan pengaruh bermakna dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *work life balance* yakni keseimbangan dalam bekerja merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja terhadap suatu pekerjaan.

Teori Weckstein (2018) *Work-life balance* adalah sebuah konsep keseimbangan yang melibatkan ambisi atau karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual. Program *work-life balance* yang diterapkan dalam suatu organisasi diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada pegawai sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi. *Work life balance* yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai (Mendis & Weerakkody, 2017). *Work-life balance* bukan hanya mengenai keluarga namun ini mengenai bekerja secara “*smart*”, dimana pegawai harus memberikan apa yang

dibutuhkan dalam hal pekerjaan dan juga keluarga tanpa membahayakan atau mengorbankan satu sama lain. Penelitian Inna Nisawati Mardiani dan Alfin Widiyanto (2021) hasil temuan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin meningkat *work-life balance* seseorang maka semakin meningkat pula kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.**

Penerapan komitmen organisasi khususnya dalam lingkup Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone sudah tergolong cukup baik, alasannya karena dari persepsi pegawai yang diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner yakni pegawai merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir pada organisasi ini, dimana pegawai menyadari bahwa organisasi ini memberikan kehidupan bagi pegawai dan keluarganya, sehingga merasa terikat dengan organisasi. Kemudian persepsi pegawai lainnya dengan sulitnya mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan sekarang. Begitu pula bahwa setiap pegawai merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi organisasi ini.

Hasil uji empiris mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone, dimana temuan penelitian ini memberikan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai, Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai dalam organisasi yakni melaksanakan pekerjaannya maka hasil kerja pegawai akan lebih dapat ditingkatkan khususnya pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Teori mengenai komitmen organisasi dengan kinerja pegawai yakni terkait dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sudaryo, *et.al.* (2018) bahwa masalah komitmen organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi bagi pegawai maka akan menjadi pendorong atau motivasi bagi pegawai, sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Beberapa peneliti sebelumnya yaitu Djamaluddin (2009) dan penelitian Salma, D. (2016) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dalam penelitian yang telah sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

#### **D. Pengaruh Budaya Organisasi dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi**

##### **1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.**

Dalam uji mediasi pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana dengan adanya penerapan budaya

organisasi yang baik melalui adanya inovasi atau gagasan baru, perhatian pada setiap pekerjaan secara detail/terperinci, menyelesaikan pekerjaan dengan hasil kerja yang optimal, prioritas utama untuk kepentingan organisasi, mengutamakan kemajuan organisasi serta pencapaian hasil kerja harus dipertahankan pada unit kerja maka akan dapat meningkatkan komitmen kerja dalam organisasi sehingga berimplikasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Penelitian ini telah sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maya Kharishma, Sri Lestari Prasilowati, dan Eka Avianti Ayuningtyas (2019). Hasil penelitian bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.**

Pembahasan dalam penelitian yakni pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone, hal ini sesuai dengan yang ditemukan oleh peneliti dengan menggunakan uji *sobel test* secara *online* maka dalam penelitian ini memberikan indikasi bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan adanya *work life balance* yakni keseimbangan atau interaksi antara pekerjaan dan kegiatan lain yang mencakup keluarga, komunitas, waktu luang dan pengembangan

pribadi, maka akan membuat pegawai semakin berkomitmen terhadap pekerjaan dan pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Evelyn Felicia Foanto, Eugiena Brigitta Tunarso, dan Endo Wijaya Kartika (2020) dan Ryan Rene dan Sari Wahyuni (2018), Choirul Adam Ardiansyah dan Jun Surjanti (2020). Dimana hasil penelitian bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka akan dapat disajikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Hasil analisis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.
2. Berdasarkan analisis mengenai pengaruh *work life balance* terhadap komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.
3. Dari hasil analisis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.
4. Hasil analisis mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

5. Dari hasil analisis mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.
6. Hasil uji mediasi dengan sobel test maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.
7. Hasil uji mediasi dengan sobel test maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.

## **B. Saran saran**

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai bahan masukan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan, maka disarankan agar setiap pegawai harus memberikan prioritas utama untuk kepentingan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan selama ini.
2. Agar setiap pegawai bekerja tepat waktu masuk dan pulang kantor, maka disarankan agar organisasi memang

pringer print yakni alat pengecekan ketepatan waktu pegawai masuk kantor.

3. Sebaiknya organisasi memberikan fasilitas kerja bagi setiap pegawai sehingga penyelesaian pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan hasil kerja yang optimal.
4. Disarankan agar setiap pegawai ditanamkan dalam diri untuk memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi baik terhadap pekerjaan maupun organisasi tempatnya bekerja.
5. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perlunya setiap pegawai memiliki rasa komitmen organisasi yang tinggi, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.
6. Untuk meningkatkan kinerja, maka setiap pegawai perlu memiliki kompetensi kerja yang diperoleh dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kerja dalam mendukung aktivitas kerja pegawai sehari-hari.
7. Disarankan agar perlunya setiap pegawai diberikan peluang yang besar untuk mengembangkan karir dalam organisasi



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agung Wahyu Handaru (2014) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Yang Dikontrol Oleh Masa Kerja Terhadap keinginan keluar PT Net Artidaya, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) | Vol. 5, No.1, 2014.*
- Alanis Putri Novari (2018) Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada PT. Pupuk Kujang Cikampek. Bandung *Jurnal Universitas Pajajaran*
- Amalia, Nadya Rizky., dan Alex Winarno. (2021). Pengaruh *Worklife Balance* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bkpsdm Pemerintah Kota Cimahi. *E-Proceeding of Management: Vol.8, No.1 Februari 2021, Hal. 455-462.*
- Ansory, H. A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Andini, I., & Surjanti, J. (2017). Pengaruh *Work-Life Balance* dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Karir Pada PT. Sinar Karya Duta Abadi. *Jurnal Ilmu Manajemen, 5(3), 1–10.*
- Ardiansyah, Choirul Adam., dan Jun Surjanti. (2020). Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada

- Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 8 Nomor 4, Hal. 1211-1221.
- Badrianto, Yuan. dan Muhamad Ekhsan. (2021). Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 4 No 2, Juni 2021, Hal. 952-962.
- Basuki, Agus Tri and Prawoto, Nano. 2016. Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi & Bisnis : Dilengkapi Aplikasi SPSS & EVIEWS. Depok : PT Rajagrafindo Persada
- Berk, C., & Gundogmus, F.(2018). The Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment of Accountants. Management, 13(2), 137–159*
- Bintoro, M.T., dan Daryanto. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Busro, Muhammad. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. Knowledge and Process Management, 1–7.*  
<https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Dina. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan di Kud Minatani Brondong Lamongan. *Jurnal Indonesia Membangun*. Vol. 17, No.2, Mei-Agustus 2018, Hal. 184-199.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

- Ellys, Ellys., dan Mei Ie. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha* Volume 20, Nomor 1, November 2020, Hal. 75-84.
- Endang Widi Winarni, (2018) *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Jakarta: Bumi Aksara
- Ervin Nora Susanti, Lisa Ayu Aristiani, dan Rona Tanjung (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Batam Executive Village Southlinks Country Club. *Dimensi*, Vol. 9, No. 1 : 114-124 Maret 2020 ISSN: 2085-9996.
- Fitriastuti, Triana., 2016, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen *Organizational* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan", *JDM, Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 4, No.2, 2016, Kalimantan Timur : Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman.
- Foanto, Evelyn Felicia., Eugiena Brigitta Tunarso, dan Endo Wijaya Kartika. (2020). Peran *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Hotel Berbintang Tiga di Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 6, No. 1, Maret 2020, Hal. 37-45.
- Hamali, Arif Yusuf. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Huseno, Tun. (2016). *Kinerja Pegawai (Tinjauan Dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja)*. Malang: Tim MNC Publishing

- Indriyani, Etty dan Wisnu Haryanto Petrus Christologus (2010). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. Jurnal Manajemen. Excelent, Vol I (1) 23-25
- Ida Ayu Indah Giantari dan I Gede Riana, (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498 ISSN : 2302-8912.
- Kardinah Indrianna Meutia<sup>1</sup>, Cahyadi Husada (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.4, No.1 Februari 2019: 119-126 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165
- Kim, H. K. (2014). *Work-Life Balance and Employees' Performance : The Mediating Role of Affective Commitment*. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 37-51.
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja Dari Teori dan Implementasi sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta.
- Kharishma, Maya., Sri Lestari Prasilowati, dan Eka Avianti Ayuningtyas. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* Vol. 21 No. 02, Agustus 2019, Hal 135-150.
- Kristiadi, Nyoman Sopian., dan Putra, Made Surya. (2019) Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan

Terhadap Komitmen Organisasional Pengurus di Lsm Baladika Bali Dpc Denpasar. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, 2016, Hal. 6036-6057.

Latib., Azis Fathoni, dan Maria Magdalena Minarsih. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang). *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016, Hal. 1-13.

Lubis, Joharis., dan Jaya, Indra. (2019). Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori). Medan: CV. Widya Puspita.

Mardiani, Inna Nisawati., dan Alfin Widiyanto. (2021). Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Gunanusa Eramandiri. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 4 No 2, Juni 2021, Hal. 985-993.

Maslichah, Nur Intan., dan Kadarisman Hidayat. (2017). Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 49 No.1. Agustus, Hal. 60-68.

Miranda, Chelsea Violita. (2021). Hubungan *Work Life Balance* Dengan Stres Kerja Pada Tenaga Pendidik. Skripsi. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72-100.

- Mubarok, E. Saefuddin. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Keunggulan Bersaing)*. Bogor: Penerbit In Media.
- Mulyadi, Deddy. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Muthukumar, M. Savitha, R. & Kannadas, P. (2014). *Work Life Balance*. *Global Journal of Finance and Management* 6: 827-832.
- Nuridin, Putri Bayina Rahma (2021) *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja (Studi Pada PT. Infomedia Nusantara Divisi Call Center 188 Makassar)* Thesis-S2, Universitas Hasanuddin.
- Pangemanan, F.L., Pio, R.J., dan Tumbel, T.M. 2017. *Pengaruh Work-Life Balance dan burnout terhadap Kepuasan kerja di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 5 No. 03 2017.
- Pratiwi, Dewi Padmi Pratiwi dan Silvianita, Anita. (2020). *Analisis Faktor-Faktor Work-Life Balance Pada Pegawai PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung*. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi* Volume 10, No.2 September 2020, Hal. 123-131.
- Rahmah, Dewi. (2021). *Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Prima Karya Manunggal Kab. Pangkep*. Skripsi. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rahmat., Mansyur Ramly, Syahril Mallongi, Rastina Kalla. (2018). *Kinerja Instrumen dan Pengukuran*. Batulicin: Penerbit Rizky Artha Mulia.

- Rene, Ryan., dan Sari Wahyuni. (2018). Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol.16 No.1, 2018, Hal. 53-63.
- Ryndian Gusty & Seno Andri (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru) *JOM FISIP* Vol. 5: Edisi II Juli-Desember 2018
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2017), *Organizational Behaviour*, Edisi ketigabelas, Jilid satu, Salemba Jakarta, Empat
- Saina, I., Pio, R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh *Worklife Balance* Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4(3), 1–9. <https://doi.org/10.35797/jab.4.3.2016.12892>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. 2014. *Perilaku Organisasi*. Penerbit : Bandung. Andi
- Sudaryo, Yoyo., Agus Aribowo, Nunung ayu Sofiati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sukrispiyanto. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Supanto, Fajar. (2019). Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat. Malang: Empatdua Media.
- Sutrisno, Edy. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno & Priansa, D., (2018). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Tegar, Nanang. (2019). Manajemen SDM dan Karyawan (Strategi Pengelolaan SDM dan Karyawan dengan Pendekatan Teoritis dan Praktis). Yogyakarta: Quadrant.
- Tewal, B., Adolfina, Merinda Ch. H. Pandowo, dan Hendra N. Tawas. (2017). Perilaku Organisasi. Bandung: Patra Media Grafindo.
- Triatna, Cepi. (2016). Perilaku Organisasi dalam Pendidikan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahjono, Sentot Imam., dkk. (2020). Perilaku Organisasi (Di Era Revolusi Industri 4.0). Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wenno, Maryo Wildo. (2018). Hubungan Antara *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Pt Pln Persero Area Ambon. Jurnal Maneksi Vol. 7, No. 1, Juni 2018, Hal. 47-54.
- Weckstein, SH. (2018). How To Practice The Art Of Life Balance. E-book. Copyright: Stacey Weckstein Hoffer*
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja. Jakarta: Penerbit : Rajawali Pers. [www.sinta.ristekbrin.go.id](http://www.sinta.ristekbrin.go.id)

Yateno. (2020). Perilaku Organisasi (Corporate Approach).  
Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM  
YKPN.

Yusuf, Ria Mardiana., dan Darman Syarif. (2017). Komitmen  
Organisasi (Definisi Dipengaruhi dan Mempengaruhi).  
Makassar: Nas Media Pustaka.