



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen**

Menurut Kinicki & Williams (2016) manajemen adalah proses dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yang dicapai secara efektif dan efisien. Hal tersebut dicapai dengan adanya integrasi dari suatu kelompok orang secara bersama – sama di dalam organisasi melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi. Efisien yang dimaksud di sini seperti perusahaan menggunakan sumber daya yang ada, baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak sehingga biaya akan menjadi efektif. Dengan pengambilan keputusan yang tepat, dan dapat menjadi saran secara efektif, hasil akhir akan mencapai target atau *goals* dari organisasi.

Kemudian, menurut Robbins & Coulter (2017), manajemen adalah proses terlibatnya aktivitas-aktivitas koordinasi dan adanya pengawasan terhadap pekerjaan seseorang dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat ditingkatkan menjadi lebih efisien dan efektif. Orang yang melakukan hal tersebut adalah orang yang diberikan tanggung jawab atas efektif dan efisiennya pekerjaan atau dapat dilakukan oleh seorang manajer. Dimana yang dimaksud efisien adalah mendapatkan hasil yang maksimal dengan jumlah *input* yang minimal, kemudian efektif adalah pekerjaan yang dilakukan dengan benar dengan pencapaian yang baik.

Heizer (2017) juga mendefinisikan pengertian manajemen adalah faktor dari produksi dan sumber ekonomi. Manajemen juga bertanggung jawab dalam

memastikan setiap sumber daya dan modal secara efektif dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas. Sedangkan menurut Griffin (2012) manajemen melibatkan proses perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan juga pengendalian pada sumber daya di dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai target organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Nickels, *et al.* (2016) manajemen adalah proses *planning, organizing, leading, controlling* dan sumber daya organisasi lainnya yang digunakan dengan tujuan untuk mencapai suatu *goal*.

Berdasarkan penjelasan berdasarkan para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang berisikan proses seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan terhadap kinerja kerja orang lain sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.

### **2.1.1 Fungsi Manajemen**

Dessler (2015) membagi fungsi proses manajemen dibagi menjadi 5 yaitu:

#### *1. Planning*

Penetapan terhadap suatu tujuan dan standar; pengembangan suatu peraturan dan prosedur yang dipakai; pengembangan rencana dan *forecasting* di dalam suatu organisasi.

#### *2. Organizing*

Pemberian tugas terhadap setiap karyawan; mendirikan departemen-departemen; menjelaskan setiap wewenang kepada karyawan;

membangun saluran kewenangan dan komunikasi kepada karyawan;  
mengkoordinasikan setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

### 3. *Staffing*

Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; melakukan konseling kepada karyawan; memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan.

### 4. *Leading*

Memastikan setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka; menjaga moral setiap karyawan yang bekerja; dapat memotivasi karyawan.

### 5. *Controlling*

Penetapan standar seperti contoh kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; pemeriksaan pekerjaan dengan tujuan melihat kinerja karyawan terhadap standar kinerja yang sudah ditetapkan perusahaan; melakukan tindakan korektif jika dibutuhkan.

Kemudian, menurut Kinicki & Williams (2016), terdapat empat fungsi manajemen, yaitu:

#### 1. *Planning*

*Planning* adalah fungsi dalam penetapan tujuan suatu perusahaan dan merencanakan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut.

*Planning* berarti menyiapkan rencana perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian dengan merencanakan langkah konkret kedepannya.

## 2. *Organizing*

*Organizing* adalah mengatur tugas yang akan dikerjakan karyawan, sumber daya yang berada di dalam organisasi dengan tujuan agar dapat mencapai *goals*.

## 3. *Leading*

*Leading* adalah proses memberikan motivasi dan pengarahan kepada karyawan agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi dalam mencapai *goals* perusahaan.

## 4. *Controlling*

*Controlling* adalah proses memantau *organizational performance*, membandingkan dengan tujuan perusahaan, dan melakukan langkah perubahan jika terdapat suatu hal yang tidak sesuai dengan *goals* perusahaan.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam mencapai tujuan atau *goals* yang ingin dicapai, sumber daya manusia di dalam suatu organisasi harus handal dan kompeten. Dengan adanya manajemen yang baik dalam sumber daya manusia, sumber daya manusia yang handal dan kompeten dapat dimiliki oleh organisasi. Para ahli telah mengutarakan beberapa pengertian dari *human resource management*, yaitu adalah sebagai berikut:

Menurut Dessler (2015) *human resource management* adalah segala kegiatan yang berhubungan terhadap karyawan seperti proses mendapatkan,

melatih, menilai, pemberian kompensasi atau tunjangan, dan mengurus masalah hubungan kerja, kesehatan dan keamanan, serta keadilan diantara karyawan. Sedangkan menurut Kinicki & Williams (2016), *human resource management* adalah kewajiban dimana manajer melakukan beberapa kegiatan. Adanya perencanaan, menarik karyawan, mengembangkan karyawan dan mempertahankan tenaga kerja atau karyawan dengan efektif adalah tujuan dari kegiatan seorang manajer.

Kemudian menurut Noe *et al.* (2016), *human resource management* merupakan pemberian kebijakan, praktik, dan sistem dimana hal tersebut bertujuan agar dapat mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja dari karyawan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha agar dapat membuat karyawan dan pelanggan merasa lebih puas dengan efektif. Sehingga perusahaan dapat menjadi lebih inovatif dan memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Selain itu, Schermerhorn (2013) mengatakan bahwa *human resource management* merupakan proses yang melibatkan bagaimana mengatasi pengembangan, pemeliharaan dari kualitas tenaga kerja. Proses tersebut dinilai sangat penting untuk diterapkan dalam perusahaan agar dapat terciptanya suatu kondisi perusahaan yang baik dengan sumber daya yang baik juga.

Sedangkan, menurut Bohlander & Snell (2010) *human resource management* adalah ilmu dalam memberdayakan karyawan di dalam suatu perusahaan. Dimana contohnya adalah membuat pekerjaan untuk karyawan, membuat kelompok kerja, adanya pengembangan kemampuan karyawan, menganalisa suatu pendekatan dengan tujuan agar mengembangkan kinerja dari

karyawan sehingga dapat memberikan bonus terhadap karyawan atas kinerja bekerja yang baik.

Berdasarkan beberapa penjelasan dari beberapa ahli mengenai pengertian *human resources management* di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *human resource management* adalah proses yang dilakukan *human resources* dalam memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia dengan baik demi mencapai *goals* perusahaan atau organisasi.

### **2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Nickels *et al.* (2016) lingkup *human resource management* tidak hanya mengenai merekrut seseorang atau melakukan PHK terhadap seseorang. Semua aktivitas yang dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi yang ada kaitannya dengan hukum yang berlaku dan memiliki pengaruh terhadap *human resource management*.

Berikut merupakan lingkup *human resource management* dalam mencapai tujuan (*goals*) yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan:

1. Merencanakan strategi untuk mendukung kegiatan sumber daya manusia di perusahaan.
2. Menarik calon karyawan dan memenuhi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Memastikan bahwa karyawan yang direkrut adalah karyawan yang tepat dengan melakukan seleksi
4. Melatih dan mengembangkan karyawan.
5. Memotivasi dan menjaga kinerja setiap karyawan.

6. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan perilaku karyawan.
7. Mengelola upah dan *benefit* yang akan didapatkan karyawan.
8. Menjadwalkan waktu kerja karyawan.
9. Menjadi mediasi bagi serikat pekerja dengan manajemen perusahaan.
10. Mengelola karir setiap karyawan.



Sumber: Nickels *et, al* (2016)

### **Gambar 2. 1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2009) terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia seperti:

1. *Human Resources Planning*

Pada tahapan ini, manajer HR merencanakan bahwa perusahaannya memiliki jumlah karyawan dengan kapabilitas yang tepat di tempat



dan waktu yang tepat. Melalui perencanaan, perusahaan dapat menghindari kelebihan dan kekurangan orang secara tiba-tiba.

## 2. *Recruitment & Decruitment*

Proses rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja sesuai dengan kebutuhan posisi di perusahaan melalui *job analysis*. Sedangkan, dekrutmen adalah proses mengurangi jumlah tenaga kerja dalam suatu organisasi karena tujuan tertentu.

## 3. *Selection*

Proses seleksi adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa calon karyawan yang dipilih adalah yang paling tepat.

## 4. *Orientation*

Proses orientasi adalah proses pengenalan mengenai organisasi dan pekerjaan untuk membantu karyawan baru beradaptasi.

## 5. *Employee Training*

Pelatihan karyawan adalah sebuah proses yang digunakan oleh divisi HRD untuk memberikan karyawan pengetahuan, kemampuan, dan mengembangkan karyawan agar dapat berfungsi lebih optimal dalam melakukan pekerjaannya.

#### 6. *Performance Management*

Proses yang dilakukan untuk menetapkan standar kinerja karyawan yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat mempertahankan performa terbaiknya.

#### 7. *Compensation and Benefits*

Proses kompensasi dan benefit adalah proses pemberian hak kepada karyawan berupa upah dan benefit lainnya dengan tujuan untuk mempertahankan karyawan di perusahaan.

#### 8. *Career Development*

Proses pengembangan karir adalah sebuah proses agar karyawan memiliki tanggung jawab lebih dan penghasilan lebih dari sebelumnya.

Menurut Dessler (2015), terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Melakukan *job analysis*, yakni menentukan *job description* dan *job specification* dari masing-masing karyawan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja (*man power planning*) dan melakukan rekrutmen terhadap calon karyawan.
3. Melakukan seleksi terhadap calon karyawan.
4. Melakukan orientasi dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola kompensasi (gaji dan upah) dan *benefit* yang akan didapatkan karyawan.
6. Memberikan insentif bagi karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja karyawan.

8. Melakukan komunikasi dengan karyawan (wawancara, konseling, dan pendisiplinan karyawan)
9. Melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
10. Membangun komitmen milik karyawan.

Dari ketiga pendapat ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki fungsi yaitu: *recruitment, selection, training & development*, menjaga motivasi karyawan, melakukan evaluasi, mengelola upah dan *benefit* untuk karyawan, mengelola hubungan karyawan dan industrial, dan menempatkan karyawan yang tepat di posisi yang tepat.

## **2.3 Variabel Penelitian**

### **2.3.1 *Organizational Commitment***

Menurut Jason A. Colquitt (2018), *organizational commitment* merupakan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. *Organizational commitment* mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau pergi untuk mengejar pekerjaan lainnya. Kemudian menurut Stephen P. Robbins (2017) *organizational commitment* didefinisikan dimana seorang karyawan yang berada di perusahaan tertentu memiliki tujuan serta keinginan untuk tetap menjadi anggota. Keterikatan emosional dengan organisasi dan kepercayaan pada nilai-nilai dinilai sebagai standar emas untuk komitmen karyawan.

Sedangkan menurut Kwon & Banks (2014) dalam Hanaysha J. (2016) *organizational commitment* dapat mengarah ke berbagai hasil organisasi seperti

tingkat *turnover* yang lebih rendah, peningkatan motivasi pada karyawan, peningkatan perilaku karyawan, dan dukungan organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, Kreitner *et al.* (2014) mengemukakan bahwa *organizational commitment* mencerminkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi organisasi dan berkomitmen pada organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi menurut Allen & Meyer (1991) dalam Yücel, I. (2012) *organizational commitment* telah didefinisikan sebagai sikap psikologis yang melekat pada seorang karyawan di suatu organisasi dengan cara berkurangnya niat untuk berpindah organisasi pada karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian dari *organizational commitment* di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa definisi *organizational commitment* yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah definisi yang diutarakan oleh Kreitner *et al.* (2014), yaitu *organizational commitment* mencerminkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi organisasi dan berkomitmen pada organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.1.1 Cara Membangun *Organizational Performance***

Berikut beberapa cara dalam membangun komitmen di dalam organisasi menurut Dessler (2017):

- a. *Make it Charismatic*: Visi dan misi dalam organisasi sebaiknya dibuat menjadi hal yang karismatik dan dapat dijadikan dasar atau pondasi untuk sebuah pegangan seorang karyawan dalam berperilaku
- b. *Build the tradition*: Membuat tradisi yang berisikan dengan hal baik sehingga harus terus dijaga dan dipelihara.

- c. *Have comprehensive grievance procedures*: Adanya prosedur yang dibuat oleh organisasi dengan kegunaan untuk menerima kritik dan komplain dari pihak lain sehingga dapat langsung mengatasi permasalahan tersebut.
- d. *Provide extensive two-way communication*: Adanya komunikasi secara dua arah tanpa memandang jabatan, sehingga karyawan akan merasa dianggap oleh suatu organisasi.
- e. *Create a sense of community*: Membuat suatu komunitas yang berunsur dalam organisasi dimana setiap anggota tim mendapatkan rasa kekeluargaan, kebersamaan, memiliki dan lainnya.
- f. *Build value-based homogeneity*: Pemberian kesempatan yang sama kepada setiap anggota organisasi dalam membangun nilai-nilai yang ada di perusahaan.
- g. *Share and share a-like*: Di dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup dan lainnya, tidak ada perbedaan antara karyawan level bawah sampai yang paling atas.
- h. *Emphasize brainraising, cross-utilization, and teamwork*: Anggota Tim dalam suatu organisasi harus dapat bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada setiap anggota tim.
- i. *Get together*: Mengadakan acara yang rutin atau berkelanjutan dengan melibatkan anggota di organisasi dengan tujuan dapat membentuk kebersamaan di dalam tim.

- j. *Support employee development*: Adanya pengembangan karir karyawan dalam waktu yang panjang sehingga karyawan dapat lebih berkomitmen.

### 2.3.2 *Work-life Balance*

Menurut Dhas (2015) *work-life balance* adalah terciptanya dan terpeliharanya lingkungan kerja yang sesuai, mendukung dan sehat, dimana dapat membuat karyawan seimbang antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi sehingga dapat memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan.

Delecta, (2011) dalam John Mano Raj *et al.* (2017) membahas bahwa *work-life balance* menjelaskan kemampuan untuk memuaskan tiga domain dasar kehidupan, yaitu pekerjaan, keluarga dan kehidupan pribadi. Sedangkan Clark (2000) dalam John Mano Raj *et al.* (2017) mendefinisikan *work-life balance* sebagai "Kepuasan dan fungsi yang baik di tempat kerja dan di rumah dengan konflik yang minimal". Ini bisa disebut kondisi keseimbangan di mana tuntutan pekerjaan seseorang setara dengan kehidupan pribadinya.

Voydanoff (2005) dalam Low Sui Pheng, *et al.* (2019) mendefinisikan *work-life balance* sebagai "adanya penilaian mengenai pemenuhan tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan luar sehingga kedua hal tersebut seimbang". Sedangkan Marks dan Macdermid (1996) dalam Low Sui Pheng *et al.* (2019) menjelaskan bahwa *work life balance* sebagai keseimbangan peran di mana didefinisikan sebagai "kecenderungan agar dapat sepenuhnya terlibat dalam kinerja pada semua peran dan semua sistem, dalam mendekati setiap peran dan peran pasangan dengan sikap perhatian".

Selain itu, Grzywacz dan Carlson (2007) dalam Low Sui Pheng *et al.* (2019) mendefinisikan *work-life balance* sebagai “keberhasilan atas harapan terkait peran yang dinegosiasi antara kehidupan di lingkungan kerja dan kehidupan di luar lingkungan kerja”.

Berdasarkan beberapa pengertian dari *work-life balance* di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa definisi *work-life balance* yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah definisi yang diutarakan oleh Dhas (2015), yaitu *work-life balance* adalah tentang menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan sehat, yang akan memungkinkan karyawan untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi dan dengan demikian memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan.

### **2.3.3 Organizational Performance**

*Organizational performance* umumnya dikonseptualisasikan dalam istilah sederhana sebagai output aktual atau hasil organisasi yang diukur terhadap output yang dimaksudkan (tujuan dan sasaran) menurut Ketchen *et al.* (2007) dalam Mafini (2015).

Menurut Gavrea *et al.* (2011) tidak ada definisi *organizational performance* yang dapat diterima secara universal. Terdapat beberapa pemikiran untuk menggambarkan konsep *organizational performance* yaitu:

1. Kinerja adalah perangkat keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil
2. Kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan interpretasi

3. Kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kualitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang
4. kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi
5. konsep kerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban
6. untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Menurut Richard Pierre *et al.* (2009) *organizational performance* terdiri dari output aktual atau hasil organisasi yang diukur terhadap output yang dimaksudkan. Sedangkan menurut Grölerler dan Zock (2010) dalam ALDamoe (2010) kinerja organisasi adalah hasil yang akan tergantung pada jumlah pekerja yang tepat, keterampilan yang dibutuhkan yang tepat dan pekerja yang termotivasi dengan perilaku positif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

*Organizational performance* adalah fenomena yang kompleks dan multidimensi. Dimana langkah-langkah keuangan tradisional tidak cukup untuk menilai dengan benar *organizational performance* dan untuk memberikan panduan untuk tindakan strategis menurut Kaplan & Norton (1996) dalam Alexandre Veronese Bentes (2012). Kemudian, menurut Nima *et al.* (2018) kinerja organisasi adalah alat untuk mengukur efisiensi yang dapat dicapai melalui pengetahuan yang diperoleh dari Teknologi Informasi (TI). Kinerja puncak organisasi adalah salah satu komponen terpenting bagi manajer sebagai tujuan akhir organisasi.



Berdasarkan beberapa pengertian dari *organizational performance* di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa definisi *organizational performance* yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah definisi yang diutarakan oleh Grölerler dan Zock (2010) dalam ALDamoe (2010), yaitu *organizational performance* adalah hasil yang akan tergantung pada jumlah pekerja yang tepat, keterampilan yang dibutuhkan yang tepat dan pekerja yang termotivasi dengan perilaku positif untuk meningkatkan *organizational performance*.

## **2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Performance***

Cooper (2003) dalam Yahaya *et al.* (2015) menegaskan bahwa komitmen berkelanjutan tidak diinginkan oleh para pemimpin, karena mereka mengharapkan lebih dari sekadar kepatuhan dari karyawan mereka. Para pemimpin mengharapkan karyawan untuk lebih berkomitmen dalam pekerjaan mereka dan menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi untuk meningkatkan *organizational performance*, sehingga *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational performance*. Sedangkan Wood (1999) di dalam Adel Alferaih (2017) menemukan bahwa *organizational performance* yang tinggi didorong oleh komitmen yang tinggi. Terutama, organisasi melihat sumber daya manusia mereka sebagai asset.

*Market orientation behaviours* adalah variabel yang dapat dikendalikan dan dapat ditingkatkan oleh organisasi untuk meningkatkan komitmen anggota organisasi untuk kinerja yang lebih baik. Dengan demikian *organizational*

*commitment*, yang merupakan keinginan anggota untuk memberikan upaya dan kesetiaan mereka kepada suatu organisasi memiliki banyak dampak terhadap *organizational performance* menurut Yiing *et al.* (2009) dalam José Carlos Pinho (2013).

Komitmen adalah faktor yang menghubungkan karyawan dengan organisasi dan membantu organisasi berhasil menurut Fornes *et al.* (2008) dalam Yahaya *et al.* (2015). Selain itu, komitmen telah ditemukan berpengaruh positif dengan kinerja pekerjaan dan juga organisasi menurut Chen *et al.* (2006) dalam Yahaya *et al.* (2015). Sedangkan menurut Hamann *et al.* (2013) diantara teori utama dalam penelitian manajemen, semua teori kontingensi mencakup *organizational performance* sebagai variabel dependen penting dalam kerangka kerja konseptual mereka. Penelitian ini juga mengasumsikan bahwa meningkatkan tingkat komitmen karyawan akan mengarah pada peningkatan *organizational performance*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *commitment* akan berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel, maka terbentuklah hipotesis:

H1: *Organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

#### **2.4.2 Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Organizational Commitment**

Menurut Luqman Oyekunle Oyewobi *et al.* (2019) kebijakan *work-life balance* suatu organisasi mempengaruhi *organizational commitment* dan akhirnya kinerja seorang karyawan dan organisasi, yang seiring waktu menjadi bagian dari

budaya organisasi tersebut. Kemudian menurut Twenge *et al.* (2010) pada penelitiannya, ia menemukan bahwa generasi X dan Y lebih berkomitmen dalam mencari *work-life balance* dibandingkan dengan Baby Boomers. Baby Boomers memprioritaskan karir mereka ketika mereka masih muda dan terus menghargai kerja keras. Saat ini, pekerja muda lebih tertarik pada pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi mereka. Generasi X dan Y dengan demikian menghargai pekerjaan yang memungkinkan waktu lembur, pekerjaan rumah, pekerjaan paruh waktu, bepergian atau menghabiskan waktu bersama teman dan keluarga. Oleh karena itu, kita dapat menduga bahwa *work-life balance* memengaruhi komitmen untuk Generasi X dan Y.

Muse *et al.* (2008) dan Casper *et al.* (2011) menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif karyawan terhadap organisasi mereka, Kemudian berbagai jumlah studi empiris telah menunjukkan bahwa pengalaman *work-life balance* berhubungan positif dengan kinerja karyawan serta *organizational performance* menurut Harrington *et al.* (2009).

Menurut Hyman & Summers (2007) dalam Luqman Oyekunle Oyewobi (2019) berkembangnya peminatan akan sesuatu terhadap industri-industri telah menghasilkan lebih banyak bukti penelitian yang menjelaskan hubungan antara program *work-life balance* terhadap komitmen karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel, maka terbentuklah hipotesis:

H2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

### 2.4.3 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Performance*

Perry Smith & Blum (2000) pada Luqman Oyekunle Oyewobi (2019), dalam sebuah penelitian yang dilakukan di AS menggunakan sampel nasional dari 527 perusahaan, menemukan bahwa organisasi yang menawarkan rentang praktik WLB yang lebih tinggi menikmati kinerja pasar yang dirasakan lebih besar, laba growth pertumbuhan penjualan, dan *organizational performance*. Hal tersebut membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap suatu *organizational performance*.

Selain itu, Rego *et al.* (2009) dalam Johanim Johari *et al* (2018) melaporkan bahwa karyawan, yang berhasil memenuhi kehidupan dan pekerjaan, menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik untuk organisasi. Kemudian, Bloom dan Van Reenen (2006) menyatakan bahwa *work-life balance* telah terbukti sebagai prediktor signifikan dari berbagai hasil organisasi, termasuk retensi karyawan dan kinerja.

Lingard *et al* (2012) menyatakan bahwa ada peningkatan perhatian dalam penyediaan *work-life balance* dalam organisasi di industri konstruksi. Ini didasarkan pada temuan dari studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa organisasi yang menyediakan lingkungan kerja yang "*family friendly*" mendapat manfaat secara signifikan dalam hal kinerja.

Shelton (2006) menanggapi dan melengkapi penelitian dari Stafford dan Tews (2009) dalam Jill *et al.* (2014) dalam pembahasan bidang bisnis keluarga, masalah pekerjaan, komunikasi dan kehidupan. Bahwa *work-life balance* dapat mempengaruhi *organizational performance* terutama perusahaan yang dikelola

keluarga. Hyman dan Summers (2007) dalam Luqman Oyekunle Oyewobi *et al* (2019) juga menemukan adanya dukungan untuk hubungan antara program *work-life balance* dan peningkatan kinerja di dalam jurnal.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari hubungan antar variabel, maka terbentuklah hipotesis :

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	Luqman Oyekunle Oyewobi, Ayodeji Emmanuel Oke, Toyin Deborah Adeneye, Richard Ajayi Jimoh	<i>Engineering, Construction and Architectural Management</i>	<i>Influence of organizational commitment on work-life balance and organizational performance of female construction professionals</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi peran mediasi dari <i>organizational commitment</i> dalam hubungan antara <i>work – life balance</i> (WLB) dan <i>organizational performance</i> profesional konstruksi wanita di industri konstruksi Nigeria. Data diperoleh melalui 133 survei kuesioner yang dikelola sendiri pada perempuan konstruksi profesional. Hasil dari penelitian ini adalah <i>organizational commitment</i> memediasi sebagian hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>organizational performance</i> . Temuan ini sebagian	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk refrensi peneliti dalam menentukan model penelitian, indikator dalam kuesioner, dan juga sebagai refrensi landasan teori.

No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				mendukung H2 bahwa <i>organizational commitment</i> karyawan akan memediasi hubungan antara WLB mereka dan <i>organizational performance</i> .	
2	Adel Alferaih	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah menyajikan model konseptual untuk mengukur niat turnover karyawan, kepuasan kerja, kinerja kerja dan <i>organizational performance</i> dalam konteks Arab Saudi. Data diperoleh dari hasil survei di empat organisasi berbeda di Belanda, enam negara Asia yang berbeda, dan 138 perusahaan di Swiss. Hasilnya terdapat hubungan yang signifikan dari konstruksi ini dengan kepuasan	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk referensi landasan teori dalam variabel <i>organizational commitment</i> dan <i>organizational performance</i> .

No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				kerja, kinerja pekerjaan, <i>organizational performance</i> dan keinginan berpindah.	
3	José Carlos Pinho, Ana Paula Rodrigues & Sally Dibb	<i>Journal of Management Development</i>	<i>The role of corporate culture, market orientation and organizational commitment in organizational performance</i>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi, orientasi pasar, <i>organizational commitment</i> dan <i>organizational performance</i> dalam organisasi kesehatan non-profit.</p> <p>Pengumpulan data dilakukan melalui survei mail terhadap sampel organisasi non-profit Portugis yang beroperasi di bidang kesehatan.</p> <p>Pemodelan persamaan struktural digunakan sebagai sarana untuk menganalisis hubungan hipotesis.</p> <p>Hasil menunjukkan bahwa budaya</p>	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk refrensi landasan teori dalam variabel <i>organizational commitment</i> dan <i>organizational performance</i> .



No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<p>organisasi berdampak pada kinerja organisasi. Mengenai konsekuensi orientasi pasar, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi menghasilkan <i>organizational commitment</i> dan <i>organizational performance</i> yang lebih tinggi. Hasil juga menunjukkan bahwa <i>organizational comitment</i> tidak mempengaruhi kinerja dengan cara yang sangat signifikan.</p>	
4	Rodrigo Cunha da Silva, Joel Souza Dutra, Elza Fátima Rosa Veloso, André Luiz	<i>The Journal of the Iberoamerican Academy of Management</i>	<i>Generational perceptions and their influences on organizational commitment</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki keberadaan pembatasan yang lebih cocok untuk munculnya generasi di Brasil, dan untuk menilai persepsi generasi pada konstruksi lingkungan kerja dan pengaruhnya</p>	<p>Peneliti menggunakan penelitian ini untuk refrensi landasan teori dalam variabel <i>work-life balance</i> dan</p>

No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
	Fischer & Leonardo Nelmi Trevisan			terhadap <i>organizational commitment</i> . Data yang disediakan untuk penelitian ini adalah dari 102.540 responden, yang mewakili 1.026.555 pekerja dari 394 organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah generasi Baby Boomer mengaitkan nilai lebih dengan makna pekerjaan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Makna pekerjaan, pembelajaran dan pengembangan diberi tingkat kepentingan yang tinggi untuk Generasi X.	<i>organizational commitment</i> .
5	Johanim Johari, Fee	<i>International Journal of</i>	<i>Autonomy, workload, work life balance and job</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh otonomi, beban kerja dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja guru. Sebuah survei	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk refrensi landasan teori dalam variabel <i>work-life</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
	Yean Tan, Zati Iwani Tjik	<i>Educational Management</i>	<i>performance teachers</i>	dilakukan di antara para guru di sekolah-sekolah umum di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia. Data berupa 302 guru melaporkan tingkat otonomi, beban kerja, dan <i>work-life balance</i> serta kinerja mereka. Hasil dari penelitian ini adalah otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan responden. Beban kerja, di sisi lain, tidak memiliki pengaruh substansial pada kinerja pekerjaan di antara para guru sekolah dalam penelitian ini.	<i>balance</i> dan <i>organizational performance</i> .
6	Jill R., Helmle Isabel C.,	<i>Journal of Family</i>	<i>Factors that influence perceptions of</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi	Peneliti menggunakan penelitian ini untuk refrensi landasan teori

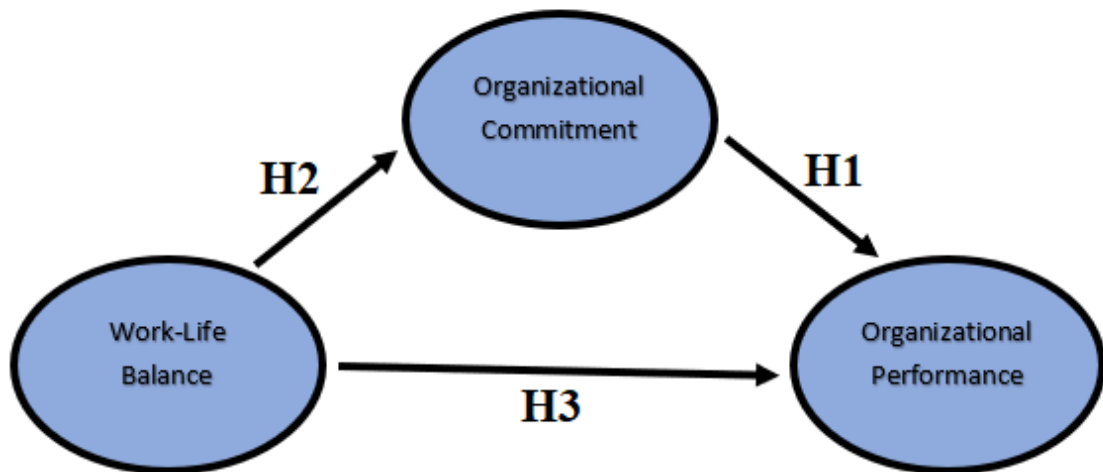
No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
	Botero David R., Seibold	<i>Business Management</i>	<i>work-life balance in owners of copreneurial firms</i>	<p>keseimbangan kehidupan-kerja di antara pemilik perusahaan. Data untuk penelitian ini dikumpulkan menggunakan survei. Secara keseluruhan, 210 pembisnis dengan bisnis di hampir 20 industri menjawab pertanyaan tentang persepsi mereka tentang <i>work-life balance</i>, konflik kerja-kehidupan (WLC), konflik kerja-kerja, praktik komunikasi, karakteristik pekerjaan mereka, dan dukungan pasangan. Hasil dari penelitian ini adalah WLC berhubungan negatif dengan persepsi <i>work-life balance</i>. Keterlibatan pekerjaan, fleksibilitas di tempat kerja, dan permeabilitas komunikasi</p>	<p>dalam variabel <i>work-life balance</i> dan <i>organizational performance</i>.</p>

No.	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				<p>secara signifikan terkait dengan persepsi WLC. Dukungan pasangan yang menarik tidak mempengaruhi persepsi individu tentang <i>work-life balance</i>, tetapi memiliki pengaruh langsung pada persepsi <i>work-life balance</i>.</p>	

Sumber : Data peneliti, 2020

## 2.6 Model Penelitian

Berikut adalah model penelitian dalam penelitian ini diambil dari jurnal yang dibuat oleh Luqman Oyekunle Oyewobi *et al.* (2019) :



Sumber : Luqman Oyekunle Oyewobi *et al* (2019)

**Gambar 2. 2 Model Penelitian**

Keterangan :

H1: *Organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

H2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.