

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN KEMAMPUAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**Oleh :**

**Nama : Nurdin Ibrahim**

**Npm : 1905160074**

**Program Studi : Manajemen**

**Konsentrasi : SDM**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Sarjana Strata-I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, Tanggal 29 September 2023, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai. Setelah mendengar, melihat, memperhatikan, menimbang :

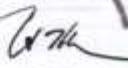
MEMUTUSKAN

Nama : NURDIN IBRAHIM  
NPM : 1905160074  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III

Dinyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

PENGUJI I

PENGUJI II

  
MASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si

  
(SRI FITRI WAHYUNI, S.E., M.M)

Pembimbing

  
Unggul | Cerdas | Terpercaya  
(DR. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, SE., M.Si)

Ketua



Sekretaris

  
(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., MM., M.Si)

  
(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : NURDIN IBRAHIM  
N.P.M : 1905160074  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN  
KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT  
PERKEBUNAN NUSANTARA III

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, September 2023

Pembimbing Skripsi

Dr. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, SE., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Nurdin Ibrahim  
NPM : 1905160074  
Dosen Pembimbing : Dr. Muhammad Andi Prayogi, SE., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh *Work Life Balance* dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara III

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- SPAN PENELITIAN - LATAR BELAKANG MASALAH - OBJEK, FAKTOR MASALAH - RUMUSAN DAN BERTANYA MASALAH	24/5-2023	
Bab 2	- TAMBAH DEFINISI SETIAP VARIABEL - TAMBAH FAKTOR MEMBEDAKAN SETIAP VARIABEL - TAMBAH INTERAKSI SETIAP VARIABEL - MENYUKA MOTIVASI DAN HIFOTESIS	12/6-2023	
Bab 3	- TEMPAT PENELITIAN - TEKNIK ANALISIS DATA - POPULASI DAN SAMPEL - SPAN PENELITIAN - TEKNIK PENGUMPULAN DATA	27/6-2023	
Bab 4	- HASIL PENGARUH LANGSUNG (DIRECT EFFECT) - HASIL PENGARUH TIDAK LANGSUNG (INDIRECT EFFECT) - uji F, uji R-SQUARE - VALID & RELIABEL	24/7-2023	
Bab 5	- KESIMPULAN DAN SARAN - SPAN PENELITIAN	29/8-2023	
Daftar Pustaka	- BUKU MANAJEMEN - SPAN PENELITIAN - TAMBAH SITASI SURTAH BOSDI UMSU	4/9-2023	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC SIDANG MEJA HIJAU	7/9-2023	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, September 2023

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Dr. Muhammad Andi Prayogi, SE., M.Si.)



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tang dibawah ini :

Nama : Nurdin Ibrahim  
NPM : 1905160074  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul "**Pengaruh *Work Life Balance* Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara III**" adalah bersifat asli (*original*) bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidak sesuaian dengan pernyataan ini maka saya bersedia dituntut dan di proses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang menyatakan

  
Nurdin Ibrahim

## ABSTRAK

### **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III**

Oleh:

**Nurdin Ibrahim**

**Email: [nurdinibrahim843@gmail.com](mailto:nurdinibrahim843@gmail.com)**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh *Work Life Balance* Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara III baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis jalur menggunakan SEM PLZ. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Kinerja. Ada pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja. Ada pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi. Ada pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap komitmen organisasi. Tidak ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja, Ada pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Ada pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan .

**Kata Kunci: *Work Life Balance* Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja  
Karyawan Dengan Komitmen Organisasi**

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE AND WORK ABILITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA III***

**By:**

***Nurdin Ibrahim***

***Email: nurdinibrahim843@gmail.com***

*The purpose of this research is to determine the influence of work life balance and work ability on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara III, both directly and indirectly. This research uses a quantitative approach using path analysis techniques using SEM PLZ. The research results show that there is a significant influence between Work Life Balance and Performance. There is a significant influence between Work Ability and Performance. There is a significant influence between Work Life Balance and Organizational Commitment. There is a significant influence between work ability and organizational commitment. There is no influence of Organizational Commitment on Performance. There is a significant influence of Work Life Balance on Performance through organizational commitment as an intervening variable for PT employees. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. There is a significant influence between Work Ability and Performance through organizational commitment as an intervening variable for PT employees. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.*

*Keywords: Work Life Balance and Work Ability on Employee Performance with Organizational Commitment*

## KATA PENGANTAR



**Assalamu'alaikum Wr.Wb.**

Ahamdulillahirabbil'alamin, segala puji hanya milik Allah SWT. Tuhan pencipta alam yang menghidupkan dan mematikan manusia, sang pemberi rezeki, rahmat, taufiq dan hidayah. Dialah satu-satunya Dzat yang harus di Agungkan akan kekuasaan-Nya.

Shalawat dan salam teruntuk manusia pilihan Illahi, Rasulullah SAW. Yang dengan perjuangannya dapat mengantarkan kita menjadi umat pilihan yang terlahir untuk seluruh umat manusia menuju Ridho-Nya. Berkat limpahan rahmat-Nya jugalah peneliti mampu menyelesaikan proposal sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening PT Perkebunan Nusantara III ”**.

Dalam menyelesaikan proposal ini peneliti banyak mendapat bantuan dan bimbingan yang diberikan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua yang selalu mendukung dan mendoakan, memberikan semangat, cinta dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak. Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si., selaku Sekretaris prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Muhammad Andi Prayogi, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing saya yang telah memberikan pengarahan dalam penyusunan proposal ini.

Dengan demikian peneliti mengharapkan semoga proposal skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan Mahasiswa dan para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Amin.

Medan, Juni 2023

Peneliti

**Nurdin Ibrahim**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan .....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	14
2.1.2 Komitmen Organisasi .....	15
2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	15
2.1.2.2. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi.....	16
2.1.2.3 Cara Membangun Komitmen Organisasi.....	17
2.1.2.4 Model Komitmen Organisasi .....	18
2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi.....	19
2.1.3 <i>Work Life Balance</i> .....	20
2.1.3.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....	20
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i> .	21
2.1.3.3 Dimensi <i>Work Life Balance</i> .....	22

3.1.3.4 Manfaat <i>Work Life Balance</i> .....	22
2.1.3.5 Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	23
2.1.4 Work Ability.....	23
2.1.4.1 Pengertian Kemampuan Kerja .....	23
2.1.4.2 Komponen Kemampuan Kerja.....	25
2.1.4.3 Dimensi Kemampuan Kerja.....	26
2.1.4.4 Faktor-Faktor Kemampuan Kerja .....	27
2.1.4.5 Indikator Kemampuan Kerja.....	28
2.2 Kerangka Konseptual .....	28
2.3 Hipotesis.....	31
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>33</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	33
3.2 Definisi Operasional.....	33
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	34
3.4 Populasi dan Sampel .....	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.6 Teknik Analisis Data.....	36
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	41
4.2 Pembahasan .....	63
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>69</b>
5.1 Kesimpulan .....	69
5.2 Saran.....	70
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>40</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>43</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1-1	Performansi PT. Perkebunan Nusantara III.....	6
Tabel 3-1	Operasional Variabel Penelitian.....	33
Tabel 3-2	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	35
Tabel 3-3	Penilaian Skala Likert.....	36
Tabel. 4.1.	Skala Likert .....	41
Tabel 4.2.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	42
Tabel 4.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	42
Tabel. 4.5	Skor Angket untuk Variabel Work Life Balance (X1) .....	43
Tabel. 4.4	Skor Angket untuk Kemampuan Kerja (X2) .....	45
Tabel. 4.7	Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z) .....	47
Tabel. 4.8	Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y).....	49
Tabel 4.11.	Hasil Outer Loading.....	52
Tabel 4.12.	Hasil Cronbach's Alpha .....	54
Tabel 4.13.	Hasil Composite Reliability .....	54
Tabel 4.14.	Hasil Pengujian Average Variance Extracted .....	55
Tabel 4.15.	Hasil Uji R-Square .....	56
Tabel 4.16	Hasil F-Square.....	57
Tabel 4.17.	Direct Effect .....	58
Tabel 4.18.	Hasil Pengaruh Tidak Langsung .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1 Paradigma Penelitian .....	31
Gambar 4.1. Hasil Path Analysis .....	60

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada kehidupan organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang penting, sebab sumber daya manusia merupakan penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu, kedudukannya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lain termasuk teknologi yang mutakhir sekalipun. Perihal ini dikarenakan oleh fungsi utama lebih banyak bersifat regulasi, pengambilan keputusan serta fasilitasi kebijakan. Penentuan peran ini bersamaan dengan pertumbuhan ilmu administrasi publik, di mana pemerintah tidak lagi mendominasi seluruh kedudukan dalam penyediaan beberapa barang serta pelayanan publik. Urgensi peran sumber daya manusia dalam organisasi publik ditunjukkan lewat penentuan serta penyusunan pelayanan publik (Ozkeser, 2019).

Kedudukan ini memperlihatkan perlunya manajemen sumber daya manusia yang efisien. Yang menjadi fokus atensi dalam perihal ini merupakan keahlian manusia, sebab manusia yang bisa melakukan kegiatan-kegiatan organisasi, manusia yang bisa menggerakkan sumber dayalain, termasuk juga mengatur teknologi yang terdapat di dalam organisasi. Untuk menjawab tantangan globalisasi dan mampu bersaing dalam skala global, perusahaan tidak memiliki pilihan lain selain mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan efektif. Mereka harus cerdas, kompeten dan memiliki keterampilan manajemen SDM yang baik, memiliki kemampuan dan kemauan untuk belajar memimpin organisasi dan mampu menciptakan sumber daya manusia yang yang dapat berkolaborasi dengan orang lain (Ozkeser, 2019).

*Work Life Balance* adalah keadaan dimana karyawan dapat membagi tanggung jawab dan waktu antara kehidupan pekerjaan dan kehidupannya pribadi. Kondisi tersebut membantu mengurangi terjadinya konflik antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan. Dengan tercapainya *Work Life Balance*, karyawan bisa lebih produktif serta mengeksplorasi hobi diluar pekerjaan. Perihal ini karena keadaan yang dialami karyawan cukup untuk menunjang serta menambah kepuasan dalam bekerja, dan menambah kebahagiaan dalam bekerja. Tidak hanya itu, dengan *Work Life Balance* karyawan menjadi lebih kreatif sebab mempunyai waktu, tenaga serta modal yang lebih untuk melakukan hal-hal yang disenangi. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki *Work Life Balance* yang baik bisa mengakibatkan kinerjanya menurun dan bisa merusak bidang kehidupan yang lain. (Chung & Shin, 2015).

Konsep *Work Life Balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam hidup seseorang. Selain itu, pria dan wanita menerapkan kerja fleksibel dalam berbagai cara, menghasilkan hasil yang bervariasi dalam hal kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja (Chung & Shin, 2015). *Worklife balance* didukung oleh dua konsep yaitu, *achievement*, dan *happiness*. Seseorang harus memiliki keduanya, inilah alasan mengapa mereka yang dianggap sukses tidak merasa bahagia atau tidak bahagia sebagaimana mestinya (Bataneh, 2019). Menurut (Hirschi, 2004) *Work Life Balance* berasal dari sejauh mana individu merasa efektif dan puas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Individu memiliki keseimbangan yang diinginkan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi. Tindakan untuk mencapai dan menjaga keseimbangan

dipengaruhi oleh peran di setiap domain dan sumber daya yang tersedia di domain tersebut. Secara khusus, peran membantu membentuk keseimbangan yang diinginkan di antara domain dan bahwa pengirim peran dan sumber daya berfungsi untuk menggambarkan berbagai tindakan yang dapat digunakan untuk mencapai dan menjaga keseimbangan.

Masalah *Work Life Balance* tidak memandang gender, dapat mempengaruhi pria dan wanita, karena dapat menyebabkan konflik yang mengarah pada ketegangan psikologis, kesehatan fisik, depresi, kelelahan, dan kecemasan. Hal ini sesuai dengan objek penelitian Kantor Pajak Pratama Sleman DIY yang memiliki 9 jam kerja setiap harinya dan setiap periode beberapa tahun diadakan perpindahan tempat kerja (mutasi) yang bisa terjadi pada karyawan pria maupun wanita dan tidak mengenal usia karyawan bisa terjadi pada karyawan yang baru masuk kerja maupun yang sudah senior dan juga tidak memandang seberapa bagus kinerja karyawannya. Perpindahan tersebut bisa mengakibatkan terganggunya *Work Life Balance* pada karyawan karena ketika karyawan dipindah tempat kerja bisa mengakibatkan karyawan jauh dari keluarga yang mengakibatkan berkurangnya waktu dan tanggung jawab untuk keluarga. Karyawan yang memiliki *Work Life Balance* yang tinggi, menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti penting bagi dirinya sendiri dan lingkungan kerjanya. Karyawan juga dapat memahami tugas dengan baik dan perannya di dalam perusahaan, kontribusinya berdampak positif bagi kemajuan perusahaan.

Kemampuan kerja merupakan tenaga untuk melakukan suatu perbuatan, dimana kemampuan meliputi pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis

pelaksanaan tugas yang diberikan (Stoner, 2016). Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir atau merupakan hasil latihan maupun praktek (Robbins & Judge, 2017). (Kreitner, & Kinicki, 2015) menjelaskan bahwa kemampuan diartikan sebagai ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental maupun fisik. Karyawan yang memiliki kemampuan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu atau target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Hal ini terjadi karena karyawan dapat mencurahkan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kinerja karyawan adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut (Rivai, 2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah “hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Pendapat lain mengenai kinerja menurut (Wirjana, 2017) “merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.

Komitmen organisasi digunakan sebagai variabel intervening yang menghubungkan antara *Work Life Balance* dan work ability terhadap employee performance. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh (Kaswan, 2012) bahwa “komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja disana”. Seorang pegawai dimanapun mereka bekerja,

komitmenlah yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai. Dengan perantara komitmen yang telah dilaksanakan dengan baik maka tujuan organisasi akan mudah untuk mewujudkannya. Senada dengan teori yang diungkapkan oleh (Wibowo, 2017) bahwa komitmen adalah “perasaan sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”.

Cara membangun komitmen organisasi menurut (McShane, & Von, 2016) dapat melalui “keadilan dan dukungan, nilai bersama, kepercayaan, pemahaman organisasional dan pelibatan pekerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui komitmen yang sudah tertanam pada diri seorang pegawai. Didukung dengan penelitian dari (Purnomo, 2020) dengan pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional sebesar 0,44. Sehingga pelatihan dapat digunakan untuk membangun komitmen dengan cara memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengerjakan segala pekerjaannya. Bukan hanya dari faktor pelatihan saja, lewat komunikasi internal yang berjalan dengan baik komitmen organisasi pun akan tercipta. Sesuai dengan penelitian (Ningtyas, 2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan sebesar 0,219. Komunikasi akan membangun komitmen organisasi dengan cara, pegawai mendapatkan pemahaman organisasional dari informasi-informasi tentang pekerjaan yang harus mereka selesaikan. Pencapaian komitmen pada suatu organisasi juga dapat didukung dengan tertatanya ruang kantor. Pembangunan komitmen dapat dilakukan dengan cara keadilan yang diterapkan

pada setiap pegawai. Seperti halnya ruang kerja, fasilitas serta perlengkapan kantor yang harus sama antara pegawai satu dengan pegawai lainnya.

Dalam menjalankan tugas PT. Perkebunan Nusantara III selalu dibekali standar kinerja yang jelas yang di sebut KPI (*Key Performance Indicator*) dan setiap bulannya dilakukan pelaksanaan penilaian kinerja Quality control dengan tujuan mengetahui apakah kinerja karyawan sudah mencapai parameter 100% yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 1.1 Performansi PT. Perkebunan Nusantara III**

Bagian	Nilai 2017	Nilai 2018	Nilai 2019	Nilai 2020	Nilai 2021
SDM	81	90	85	81	97
SDM	95	95	90	90	95
SDM	80	81	90	85	95
SDM	85	95	90	90	90
SDM	94	90	90	90	93
SDM	91	90	90	90	90
SDM	90	90	90	95	88
SDM	89	91	90	90	83
SDM	90	93	90	90	84
SDM	90	90	90	90	84
SDM	90	92	90	90	84
SDM	95	85	90	90	80

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III Bagian SDM

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang belum memperoleh nilai yang ideal yang sudah di tetapkan oleh perusahaan yaitu 100 untuk nilai parameter kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III, atau belum mencapai nilai yang maksimal sehingga berdampak pada kinerja perusahaan dan menimbulkan masalah upaya mewujudkan peningkatan produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil riset awal di PT Perkebunan Nusantara III dapat dilihat bahwa *Work Life Balance* yang diberikan kepada pegawai rendah. *Work Life Balance* yang dimaksud menjadi penting untuk dibahas dibicarakan disini dalam

dunia kerja karena *Work Life Balance* akan mempengaruhi kinerja karyawan, produktivitas perusahaan dan hasil perusahaan. Buruknya kinerja karyawan sebagian pegawai di lembaga ini diduga akibat dari rendahnya *Work Life Balance* dari pegawai-pegawai tersebut. Sedangkan rendahnya kinerja karyawan itu sendiri merupakan akibat dari kurangnya *Work Life Balance* terhadap pegawai dari pihak perusahaan, kemampuan kerja pegawai yang kurang dan rendahnya komitmen organisasi mengakibatkan kinerja karyawan juga rendah di PT Perkebunan Nusantara III. Selain itu ternyata juga ditemukan permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pegawai di PT Perkebunan Nusantara III yaitu permasalahan kemampuan kerja yang terdapat di PT Perkebunan Nusantara III juga rendah bagi para pegawai. Serta terdapat masalah *commitment organization*, menurunnya komitmen organisasi dikarenakan kurangnya *Work Life Balance* dan kemampuan kerja dari pegawai terhadap organization sehingga perusahaan juga kurang dalam melaksanakan *commitmentnya*.

Maka dari hal tersebut peneliti tertarik untuk meneliti fenomena yang terjadi diatas dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening ”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah, maka masalah yang timbul dalam *Work Life Balance*, kemampuan kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasi pada pegawai adalah sebagai berikut :

1. Masih adanya karyawan yang datang terlambat dan melanggar peraturan yang mengakibatkan rendahnya *Work Life Balance* dari pegawai-pegawai tersebut.

2. Adanya permasalahan kemampuan atau skill pada karyawan yang belum memenuhi kriteria perusahaan sehingga terjadi lambatnya pencapaian perusahaan.
3. Masih adanya kesalahan dalam memajukan pencapaian perusahaan dikarena kurangnya kemampuan kerja pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara III.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Penelitian ini hanya akan membahas tentang *Work Life Balance*, kemampuan kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasi.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang telah penulis pilih maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- b. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- c. Apakah kemampuan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- d. Apakah kemampuan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- e. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas yang telah diuraikan, maka

dapat disimpulkan tujuan penelitian yang ada adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kemampuan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III ?
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III?

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diambil dan dapat dipelajari dari penelitian yang telah dibahas ini adalah sebagai berikut :

#### a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu informasi bagi semua pihak terkait untuk melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia, terutama pada kajian tentang *Work Life Balance*, kemampuan kerja dan kinerja karyawan serta komitmen organisasi.

#### b. Manfaat Praktis

Manfaat yang dapat diperoleh oleh pihak perusahaan dari penelitian ini

adalah untuk menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, dalam melakukan pengadaan sumber daya manusia dan untuk memperbaiki kepuasan kerja pegawai yang ada didalam perusahaan.

c. Manfaat Lainnya

Manfaat bagi penulis tentang penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dari pihak lain yang ingin meneliti masalah yang relavan dalam penelitian ini.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja karyawan adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan (Rivai, 2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah “hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Pendapat lain mengenai kinerja menurut (Bernardin, 2001) “merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu”. Kemudian (Prawiro, 2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Dengan melihat pengertian kinerja dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan.

###### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kinerja para pegawainya, dimana kinerja para pegawai dipengaruhi juga oleh perilaku pegawai. Perilaku pegawai

akan muncul dari beberapa faktor yang berkembang di organisasi tersebut. (Wirawan, 2009).

Menurut (Wirawan, 2014) “kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah

- 1) Faktor internal pegawai;
- 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi;
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi”.

Faktor internal pegawai merupakan faktor yang timbul dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir atau faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Contoh dari faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik, dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal mempunyai pengaruh yang cukup besar karena jika faktor internal pegawai baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai. (Wirawan, 2014).

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Oleh karena itu, kinerja organisasi akan tercapai apabila keadaan atau kondisi dalam organisasi juga kondusif. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Sedangkan Faktor-faktor eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, dan situasi serta budaya masyarakat yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan (Wirawan, 2014).

Sedangkan menurut (Gomes, 2013). “tiga faktor yang mempengaruhi kinerja adalah ;

- 1) faktor kemampuan;
- 2) faktor motivasi;
- 3) faktor situasi atau sistem”.

Faktor kemampuan pegawai mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan. Sedangkan faktor motivasi, dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman). Kemudian untuk Faktor situasi/sistem antara lain: koordinasi aktivitas kerja yang kurang baik antara pekerja, kurangnya peralatan yang diperlukan, supervisi yang lemah, lingkungan kerja yang kurang baik, dan lain-lain. (Gomes, 2013).

Dari uraian diatas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai meliputi faktor internal yaitu faktor kepribadian, motivasi, disiplin, kemampuan, dan keterampilan. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, peralatan atau fasilitas kerja, kepemimpinan, dan kompensasi.

### **2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian prestasi kerja adalah “Menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”. Penilaian prestasi karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dicapai setia karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. (Hasibuan, 2016).

Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menetapkan tindakan dan

kebijaksanaan selanjutnya. Menurut (Sudarmanto, 2019) Standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan 4 hal yaitu:

- 1) Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan;
- 2) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi (traits);
- 3) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai;
- 4) Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Berikut adalah indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut para ahli. Menurut (Miller, & Mainers, 2013), “4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas;
- 2) Kuantitas;
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja;
- 4) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja”.

Untuk indikator kualitas dapat dilihat dari tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. Untuk kuantitas diukur dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Sedangkan penggunaan waktu dalam kerja akan diukur dengan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.

Pendapat lain mengenai indikator kinerja yaitu (Mathis dan Jackson, 2006) “Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen

sebagai berikut:

- 1) Kuantitas dari hasil;
- 2) Kualitas dari hasil;
- 3) Ketepatan waktu dari hasil;
- 4) Kehadiran;
- 5) Kemampuan bekerja sama.

## **2.1.2 Komitmen Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

“Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja disana” (Kaswan, 2012). Menurut (Robbins & Judge, 2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “Tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota”. Sedangkan Komitmen organisasi (organization commitment) menurut (Kreitner, & Kinicki, 2015) adalah “mencerminkan tingkatan di mana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya”. Lain halnya pengertian komitmen dari (Wibowo, 2017) “Perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”.

Menurut (Kotler & Amstrong, 2014) berpendapat “Komitmen organisasi mencakup 3 hal yaitu:

- 1) Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan/organisasi;

- 2) Keinginan untuk tetap bersama atau berada dalam organisasi;
- 3) Kesiapan bekerja keras atas nama organisasi”.

Dari pendapat para ahli di atas (Sudarmanto, 2019) menyimpulkan bahwa ‘komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikat dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi”. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan atau menyalurkan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

Maka komitmen organisasi adalah sikap individu seorang pegawai yang mengidentifikasi dirinya adalah bagian dari organisasi dan perilaku seorang pegawai untuk terlibat dalam organisasi yang berkeinginan kuat mempertahankan kedudukan dirinya sebagai anggota organisasi sehingga dapat bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Ciri-ciri Komitmen Organisasi**

Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai bertahan dengan sebuah organisasi di waktu yang akan datang. Berikut ini adalah beberapa ciri-ciri komitmen organisasi menurut (Fink, 2012) Mengelompokkan ciri-ciri komitmen organisasi menjadi sepuluh, yaitu:

- 1) Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi;
- 2) Selalu mencari informasi tentang organisasi;
- 3) Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi;
- 4) Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan;
- 5) Menaruh perhatian pada hubungan kerja antara unit organisasi;

- 6) Berfikir positif terhadap kritik dari teman kerja;
- 7) Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya;
- 8) Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik;
- 9) Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang;
- 10) Berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

### **2.1.2.3 Cara Membangun Komitmen Organisasi**

Komitmen yang berjalan baik dalam suatu organisasi dapat mendukung tercapainya tujuan serta meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga komitmen menjadi hal yang begitu penting dalam organisasi. Berikut ini adalah cara membangun komitmen organisasi menurut (McShane, & Von, 2016) adalah sebagai berikut “

- 1) Justice and support (keadilan dan dukungan);
- 2) Shared value (nilai bersama);
- 3) Trust (kepercayaan);
- 4) Organizational Comprehension (pemahaman organisasional);
- 5) Employee involvement (pelibatan pekerja)”.

Organisasi yang menerapkan keadilan dan dukungan terhadap pegawainya adalah Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi. Nilai kebersamaan yang tercipta dalam organisasi dapat dilihat dari pengalaman pekerja yang lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi. Dari hal keparcayaan, pegawai juga sangat perlu menerapkannya karena mereka akan mempercayai pemimpinnya dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi. Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami

organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial dan tata ruang fisik. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan kerja juga membangun loyalitas karena pemberian kekuasaan menunjukkan kepercayaan pada pekerja. (Wibowo, 2017).

#### **2.1.2.4 Model Komitmen Organisasi**

Sikap kerja seorang pegawai yang berkomitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi. Serta pegawai memiliki hasrat yang besar untuk bekerja dalam organisasi tersebut. Berikut ini model komitmen organisasi yang dapat mengidentifikasi sebab akibatnya pegawai berkomitmen. Menurut (Kreitner, & Kinicki, 2015) menyatakan mengenai model komitmen organisasi seperti berikut ini:

Model komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen terpisah yang saling berhubungan. (Allen, & Meyer, 2010) sepasang ahli komitmen, mengartikan komponen-komponen tersebut sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif;
- 2) komitmen berkelanjutan;
- 3) komitmen normatif.

Komitmen afektif berarti perlekatan emosi pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Sedangkan komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Pegawai yang hubungan dasarnya dengan perusahaan didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetapi bekerja karena mereka harus bekerja. Kemudian komitmen normatif

mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan. (Allen, & Meyer, 2010)

#### **2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasi.**

Mendeteksi adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan mudah untuk menghindari masalah di kemudian hari. Berikut ini adalah indikator komitmen organisasi yang mampu membantu mendeteksi komitmen para pegawai. Menurut (Wibowo, 2017) “beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Affective commitment;
- 2) Continuance commitment
- 3) Normative commitment”.

Affective commitment atau komitmen affektif dapat dipengaruhi berbagai karakteristik personal (kepribadian dan locus of control, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai), sedangkan komitmen berkelanjutan atau Continuance commitment dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat (kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi. Dan yang terakhir, komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi atau persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain. (Wibowo, 2017).

### **2.1.3 Work Life Balance**

#### **2.1.3.1 Pengertian Work Life Balance**

*Work Life Balance* merupakan cara kerja dengan tidak mengabaikan aspek kehidupan kerja, kehidupan pribadi, kehidupan keluarga, kehidupan spiritual dan sosial. Untuk meraih keseimbangan kehidupan bisa jadi terlihat susah.

Keseimbangan kehidupan dapat dimiliki seseorang ketika dirinya merasa cukup waktu dan tenaga untuk melakukan semua aspek dalam hidupnya. Hal ini berarti perlu keterampilan dalam membagi waktu agar seseorang dapat memiliki keseimbangan kehidupan yang baik. Apabila seseorang memiliki keseimbangan kehidupan yang baik maka kemampuan dalam dirinya juga akan terlatih. Tentunya hal ini memberikan dampak baik bagi kesejahteraan, kebahagiaan dan pertumbuhan diri yang baik. (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2013).

Menurut (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2013) *Work Life Balance* sebagai sejauh mana individu merasa puas antara pekerjaannya dan peran keluarganya. *Work Life Balance* terdiri dari 3 komponen yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu mengacu pada waktu yang sama yang diberikan untuk pekerjaan serta keluarga, keseimbangan keterlibatan mengacu pada tingkatan keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan serta keluarga, serta kesimpulannya, keseimbangan kepuasan mengacu pada tingkatan kepuasan yang sama dalam pekerjaan serta keluarga. Seluruh komponen ini wajib dipertimbangkan dikala mempelajari *Work Life Balance*.

Menurut (Frame, & Hartog, 2015) dalam rangka melindungi kualitas serta komitmen karyawan yang dituntut untuk menggapai target yang diberikan, banyak perusahaan yang saat ini menjalankan program *Work Life Balance*. Inti dari program *Work Life Balance* adalah menciptakan keseimbangan dalam pekerjaan, memotivasi diri untuk lebih bertanggung jawab. Tujuan dari program ini karyawan diharapkan dapat menciptakan kualitas hidup yang lebih baik lagi. Diharapkan dengan diterapkannya program *Work Life Balance*, karyawan tidak

hanya menghabiskan waktu untuk pekerjaan, tetapi juga untuk kesenangannya diluar pekerjaan.

Masalah *Work Life Balance* mempengaruhi pria dan wanita, karena dapat menyebabkan konflik yang mengarah pada ketegangan psikologis, kesehatan fisik, depresi, kelelahan, dan kecemasan. Efeknya lebih banyak bagi perempuan yang memiliki tanggungan dan tanggung jawab mengasuh anak ketika menghadapi masalah jam kerja yang panjang dan pemisahan pekerjaan dari kehidupan (Abdulraheem, 2014).

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance***

Menurut (Poulose & Sudarsan, 2014) terdapat faktor utama yang mendukung tercapainya *Work Life Balance*, yaitu:

- a. Faktor individu, berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan yang mencakup hal kepribadian, kesejahteraan dan pengelolaan emosional karyawan.
- b. Faktor organisasi, berkaitan dengan organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja diantara individu karyawan yang mencakup dalam hal pengaturan kerja yang fleksibel, kebijakan dan program keseimbangan kehidupan kerja, dukungan kerja, stress kerja, teknologi
- c. Faktor sosial, berkaitan dengan persepsi keseimbangan kehidupan kerja antara individu dijelaskan dalam hal tanggung jawab pengasuhan anak, keluarga & dukungan sosial bersama dengan faktor sosial lainnya.
- d. Faktor lainnya, berkaitan dengan faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat. Faktor-faktor tersebut diantaranya, usia, jenis

kelamin, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga.

### **2.1.3.3 Dimensi *Work Life Balance***

Menurut (Fisher, 2019) ada empat dimensi *Work Life Balance* sebagai berikut:

- a. WIPL (Work Interference With Personal Life), dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan berpotensi mengganggu kehidupan pribadi individu.
- b. PLIW (Personal Life Interference With Work), dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi individu berpotensi mengganggu kehidupan pekerjaannya.
- c. PLEW (Personal Life Enhancement Of Work), dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi berpotensi meningkatkan performa individu dalam dunia kerjanya.
- d. WEPL (Work Enhancement Of Personal Life), dimensi ini mengacu sejauh mana pekerjaan berpotensi meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

### **2.1.3.4 Manfaat *Work Life Balance***

Manfaat *Work Life Balance* menurut (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010) sebagai berikut:

- a. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan
- c. Membangun komitmen dan loyalitas karyawan
- d. Meningkatkan loyalitas pelanggan
- e. Mengurangi turnover karyawan

Sedangkan manfaat *Work Life Balance* bagi karyawan yaitu meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan job security, meningkatkan control terhadap

lingkungan kerja, berkurangnya stress kerja, dan meningkatnya kesehatan mental dan fisik.

#### **2.1.3.5 Indikator *Work Life Balance***

Indikator-indikator untuk mengukur *Work Life Balance* menurut (Greenhaus & Shaw, 2003) yaitu sebagai berikut :

- a. Time balance, mengacu pada waktu yang setara yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga.
- b. Involvement balance, mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.
- c. Satisfaction balance, mengacu pada tingkat kepuasan yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.

#### **2.1.4 Kemampuan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kemampuan Kerja**

Menurut (Yusdi, 2010) mengartikan bahwa ability adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan kita berusaha dengan diri sendiri. Kemampuan adalah keseluruhan potensi yang ada dalam diri seorang pegawai melalui pengetahuan yang dimiliki, keterampilan dan pengalaman yang pernah dijalaninya untuk memudahkan pegawai dalam menjalani pekerjaan yang ada.

Sedangkan kemampuan kerja (*work ability*) merupakan tenaga untuk melakukan suatu perbuatan, dimana kemampuan meliputi pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan (Stoner, 2016). Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir atau

merupakan hasil latihan maupun praktek (Robbins & Judge, 2017). Menurut (Kreitner, & Kinicki, 2015) menjelaskan bahwa kemampuan diartikan sebagai ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental maupun fisik. Karyawan yang memiliki kemampuan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu atau target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Hal ini terjadi karena karyawan dapat mencurahkan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemampuan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Simanjuntak, 2017) kemampuan kerja setiap pegawai dipengaruhi oleh kebugaran fisik, kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, latar belakang pendidikan dan akumulasi pelatihan serta pengalaman kerjanya. Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat menyelesaikan pekerjaan tersebut dan semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin luas sehingga memungkinkan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) menjelaskan bahwa kemampuan (ability) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Pengertian ini dikuatkan oleh (Dessler, 2015) menyatakan bahwa

pendidikan dan latihan, inisiatif, dan pengalaman kerja mencerminkan ketrampilan kerja karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan oleh penelitian (Ranupandojo, & Husnan, 2000) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja identik dengan ketrampilan kerja (skill) yang terbentuk dari pendidikan dan latihan, inisiatif serta pengalaman kerja.

#### **2.1.4.2 Komponen Kemampuan Kerja**

Komponen kemampuan kerja seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang penjabarannya seperti berikut ini:

##### **1. Kemampuan Intelektual**

Kemampuan intelektual (intellectual ability) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah (Robbins & Judge, 2017). Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan pada nilai yang tinggi dan untuk alasan yang tepat. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Individu yang cerdas juga mungkin menjadi pimpinan dalam suatu kelompok. Terdapat perbedaan tuntutan kerja bagi karyawan ketika menggunakan kemampuan intelektual mereka. Semakin kompleks suatu pekerjaan dalam hal tuntutan pemrosesan informasi, semakin banyak kemampuan kecerdasan umum dan verbal yang akan dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan berhasil.

##### **2. Kemampuan Fisik**

Kemampuan fisik (physical ability) yaitu kemampuan tertentu yang bermakna penting bagi keberhasilan pekerjaan yang kurang membutuhkan

keterampilan dan lebih terstandar (Robbins & Judge, 2017) pada tingkat yang sama dimana kemampuan intelektual memainkan suatu peran yang besar dalam pekerjaan kompleks. Contoh dari kemampuan fisik misalnya, pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki, atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik seseorang.

#### **2.1.4.3 Dimensi Kemampuan Kerja**

Dimensi kemampuan intelektual menurut (Robbins & Judge, 2017)

- a. Kecerdasan angka, yaitu kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat
- b. Pemahaman verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antara kata-kata
- c. Kecepatan persepsi, yaitu kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat
- d. Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut
- e. Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen
- f. Visualisasi spesialisasi, yaitu kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah
- g. Daya ingat, yaitu kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu.

#### **2.1.4.4 Faktor - Faktor Kemampuan Fisik Utama**

Mengemukakan sembilan kemampuan fisik utama menurut (Robbins & Judge, 2017) yaitu:

- a. Kekuatan dinamis, yaitu kemampuan memanfaatkan kekuatan otot secara berulang terus-menerus
- b. Kekuatan tubuh, yaitu kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh menggunakan kekuatan terhadap
- c. Kekuatan statis, yaitu kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
- d. Kekuatan eksplosif, yaitu kemampuan mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
- e. Fleksibilitas luas, yaitu kemampuan menggerakkan tubuh dan otot punggung sejauh mungkin
- f. Fleksibilitas dinamis, yaitu kemampuan membuat gerakangerakan lentur yang cepat dan berulang-ulang
- g. Koordinasi tubuh, yaitu kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda.
- h. Keseimbangan, yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan.
- i. Stamina, yaitu kemampuan mengarahkan upaya maksimum yang membutuhkan berkelanjutan.

#### **2.1.4.5 Indikator Kemampuan Kerja**

Dlamapandangan beberapa ahli kemampuan kerja merupakan salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan, kemampuan kerja merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Jufrizen, 2017). Menurut (Robbins & Judge, 2017) Indikator Kemampuan Kerja sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge)

2. Pelatihan (training)
3. Pengalaman (experience)
4. Ketrampilan (skill)
5. Kesanggupan kerja (work ability)

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai hubungan antara independent variabel atau variabel bebas (*Work Life Balance* dan kemampuan kerja) terhadap dependent variabel atau variabel terikat (Kinerja Karyawan) dan dimediasi dengan variabel intervening (komitmen organisasi).

### **2.2.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan Penelitian (Prayogi, Koto, & Arif, 2019), (Muthmaina, & Djuitaningsih, 2019) menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin ideal worklife balance yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pada uraian diatas, maka rumusan hipotesis ketiga sebagai berikut: Work-life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kemampuan kerja dapat menunjukkan keahlian dari setiap karyawan saat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan. Kemampuan kerja dari seorang karyawan sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas suatu perusahaan. Jika karyawan memiliki kualitas kemampuan kerja yang tinggi maka sudah pasti kinerja dalam bekerja akan tercapai secara maksimal dan dapat mencapai target yang sudah ditentukan. Kemampuan kerja setiap karyawan merupakan gambaran dari potensi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan

padanya. Tentu karyawan yang mempunyai bakat yang berkualitas dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang berkualitas pula. (Robbins, 2008) menyatakan bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh tingkat mampu karyawan saat bekerja, dorongan untuk bekerja serta faktor individu. Sejalan dengan penelitian (Kristiani, & Pangastuti, 2019), (Sembiring et al, 2021), (Jufrizen, 2017), (Prayogi, 2023), (Daulay, & Kurnia, 2021) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh *Work Life Balance* dan *Work Ability* terhadap *Employee Performance* dengan *Commitment Organisation* sebagai Variabel *Intervening***

Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan Penelitian (Muthmaina, & Djuitaningsih, 2019) menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin ideal worklife balance yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pada uraian diatas, maka rumusan hipotesis ketiga sebagai berikut: Work-life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

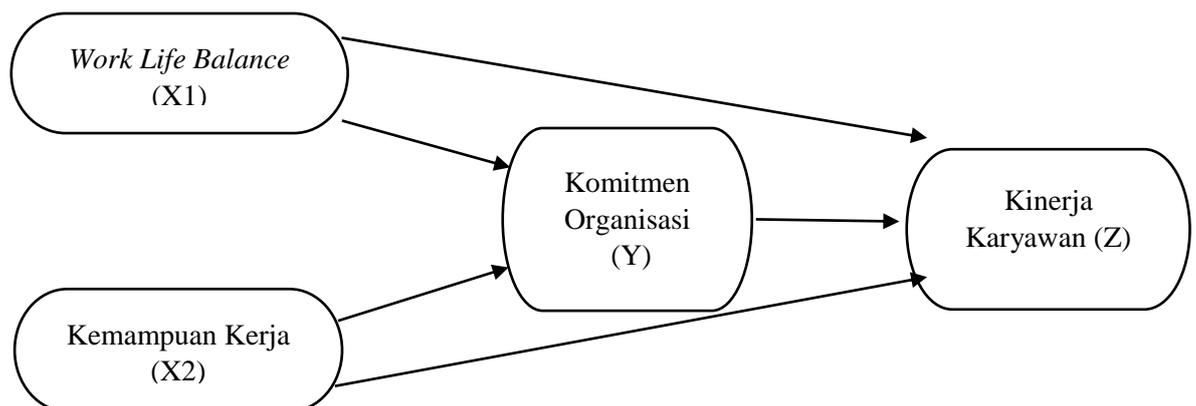
Kemampuan kerja dapat menunjukkan keahlian dari setiap karyawan saat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan. Kemampuan kerja dari seorang karyawan sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas suatu perusahaan. Jika karyawan memiliki kualitas kemampuan kerja yang tinggi maka sudah pasti kinerja dalam bekerja akan tercapai secara maksimal dan dapat mencapai target yang sudah ditentukan. Kemampuan kerja setiap karyawan merupakan gambaran

dari potensi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan padanya. Tentu karyawan yang mempunyai bakat yang berkualitas dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang berkualitas pula. Menurut (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh tingkat mampu karyawan saat bekerja, dorongan untuk bekerja serta faktor individu. Sejalan dengan penelitian (Kristiani, & Pangastuti, 2019) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

Dengan adanya komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan dimana komitmen organisasi akan menjadi mediasi atau penguat kinerja karyawan dari *Work Life Balance* dan kemampuan kerja.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas, penulis menyimpulkan dalam bentuk kerangka konsep tersebut berikut ini :



**Gambar II.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III.

2. Kemampuan kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III.
3. *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara III.
4. Kemampuan kerja berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III.
6. *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara III.
7. Kemampuan kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara III.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif, pendekatan asosiatif adalah pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas  $X_1$  yaitu *Work Life Balance* ,  $X_2$  yaitu Kemampuan Kerja dan variabel terikat  $Z$  yaitu Kinerja Karyawan dan di mediasi oleh variabel intervening  $Y$  yaitu Komitmen Organisasi.

#### 3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang di klasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel III-1 Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator
Kinerja Karyawan (Z)  Kinerja Karyawan adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara, 2017)	1) Kuantitas dari hasil; 2) Kualitas dari hasil; 3) Ketepatan waktu dari hasil; 4) Kehadiran; 5) Kemampuan bekerja sama.

<p>Komitmen Organisasi (Y)</p> <p>Commitment organization merupakan “Tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota”. (Robbins &amp; Judge, 2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affective commitment;</li> <li>2. Continuance commitment</li> <li>3. Normative commitment”.</li> </ol>
<p><i>Work Life Balance</i> (X1)</p> <p><i>Work Life Balance</i> merupakan cara kerja dengan tidak mengabaikan aspek kehidupan kerja, kehidupan pribadi, kehidupan keluarga, kehidupan spiritual dan sosial. (Greenhaus et al, 2013)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keseimbangan Waktu</li> <li>2. Keseimbangan Keterlibatan</li> <li>3. Keseimbangan kepuasan</li> </ol>
<p>Kemampuan Kerja (X2)</p> <p>Kemampuan Kerja merupakan tenaga untuk melakukan suatu perbuatan, dimana kemampuan meliputi pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan (Stoner, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan (knowledge)</li> <li>2. Pelatihan (training)</li> <li>3. Pengalaman (experience)</li> <li>4. Ketrampilan (skill)</li> <li>5. Kesanggupan kerja (work ability)</li> </ol>

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Sedangkan waktu penelitian dilakukan bulan Mei 2023 sampai dengan September 2023. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3-2**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Kegiatan	Mei				Juni				Juli				Agus				Sept			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Awal/ Pengajuan Judul	■	■	■	■																
2	Penyusunan Proposal					■	■	■	■												
3	Seminar Proposal									■											
4	Perbaikan/ Acc Proposal										■	■									
5	Pengolahan Data													■	■	■	■				
6	Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■
7	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■
8	Sidang Meja Hijau																				■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Arikunto, 2013) Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian, yang terdiri dari individu yang memiliki karakteristik yang serupa. Meskipun tingkat kesamaannya mungkin rendah, populasi mencakup semua individu yang akan menjadi objek penelitian. Dengan kata lain, populasi mencakup seluruh individu yang akan dijadikan fokus dalam penelitian tersebut. Berdasarkan definisi diatas maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini diambil dari seluruh karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan, Sumatera Utara yang berjumlah 739 orang

**Tabel 3.6**  
**Jumlah populasi**

<b>No</b>	<b>Kantor Direksi</b>	<b>Populasi</b>
1	BOPT	45
2	DAIN	25
3	BSKR	52
4	BTAN	85
5	BPEN	121
6	BOKA	130
7	BSDM	70
8	BUMU	191
9	BOTI	20
<b>TOTAL</b>		<b>739 Orang</b>

**Sumber : PT Perkebunan Nusantara III Medan, Sumatera Utara.**

### 3.4.2 Sample

Menurut Sugiyono (2014), dia menyatakan bahwa Sampel adalah jumlah dan ciri-ciri yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut Suharsini Arikunto (2011), dia menjelaskan bahwa Sampel adalah sebagian atau perwakilan dari populasi yang sedang diteliti. Pengukuran sampel merupakan langkah yang dilakukan untuk menentukan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian. Selain itu, penting juga untuk memperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus mencerminkan semua karakteristik dari populasi, sehingga sampel yang dipilih mampu menggambarkan keadaan sebenarnya atau mewakili populasi. Pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria pengambilan sample dengan rumus slovin.

Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan, maka digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan :

n : ukuran sample

N : ukuran Populasi

e : tingkat kesalahan yang dipilih

dengan rumus maka dapat dicari sample sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{739}{1+739(0,1)^2} \\
 &= \frac{739}{1+739(0,01)} \\
 &= \frac{739}{1+7,39} \\
 &= \frac{739}{8,39}
 \end{aligned}$$

$$n = 88$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh informasi bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 88 orang karyawan. Sampel ini dipilih untuk mewakili populasi sebanyak 739 karyawan yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara III Medan, Sumatera Utara.

**Tabel 3.7**  
**Jumlah Sampel Penelitian**

No	Kantor Direksi	Populasi	sampel
1	BOPT	45	$\frac{45}{739} \times 88 = 5$ orang
2	DAIN	25	$\frac{25}{739} \times 88 = 3$ orang
3	BSKR	52	$\frac{52}{739} \times 88 = 6$ orang
4	BTAN	85	$\frac{85}{739} \times 88 = 10$ orang
5	BPEN	121	$\frac{121}{739} \times 88 = 15$ orang
6	BOKA	130	$\frac{130}{739} \times 88 = 16$ orang
7	BSDM	70	$\frac{70}{739} \times 88 = 8$ orang
8	BUMU	191	$\frac{191}{739} \times 88 = 23$ orang
9	BOTI	20	$\frac{20}{739} \times 88 = 2$ orang
<b>TOTAL</b>		<b>739</b>	<b>88</b>

**Sumber : PT Perkebunan Nusantara III Medan, Sumatera Utara.**

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner atau angket yaitu metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai di objek penelitian dengan menggunakan *Skala Likert* dengan bentuk *checklist* dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

**Tabel 3-3 Penilaian Skala Likert**

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

Alasan menggunakan PLS-SEM pada penelitian ini adalah jumlah sampel pada penelitian ini tergolong sedikit yaitu 88 responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM dengan PLS merupakan suatu teknik alternatif pada analisis SEM dimana data yang dipergunakan tidak harus berdistribusi normal multivariat. Menurut (Monecke & Leisch, 2012) SEM dengan PLS terdiri dari tiga komponen, yaitu:

#### 3.6.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2018).

### **3.6.2 Partial Least Square (PLS)**

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/PLS) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variable. Menurut (Purwohandoko dan Aini, 2019) ada beberapa langkah yang akan ditempuh dalam analisis PLS yaitu :

- (1) Merancang model structural (inner model);
- (2) Merancang model pengukuran (outer model);
- (3) Mengkonstruksi Diagram jalur;
- (4) Konversi diagram jalur ke system persamaan;
- (5) Estimasi koefisien jalur loading dan weight;
- (6) Evaluasi goodness of fit;
- (7) Pengujian hipotesis (Resampling bootstraping).

### **3.6.3 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)**

Analisis efek mediasi bermaksud untuk menganalisis pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap *commitment organization*; *Work Life Balance* terhadap *employee performance*; dan *work ability* terhadap *employee performance*; serta pengaruh tidak langsung *work ability* terhadap *employee performance* yang dimediasi *commitment organization*. Analisis efek mediasi ini

menggunakan tahap analisis sebagai berikut:

- (1) Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model); dan
- (2) Analisis model struktural/structural model analysis (inner model).

Berikut ini hasil analisis efek mediasi yang telah penulis lakukan.

### **3.6.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Models)**

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain;

- (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity) dan
- (2) Validitas diskriminan (discriminant validity).

### **3.6.3.2 Analisis Model Pengukuran (Inner Models)**

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain:

- (1) R-square;
- (2) f-square;
- (3) Mediation effects:
  - (a) Direct effects;
  - (b) Indirect effects; dan
  - (c) Total effects.

## **3.6.4 Uji Hipotesis**

Penguji hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, dan membuktikan hipotesis penelitian.

### **3.6.4.1 Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh X1 (*Work Life Balance*) pengaruh X2 (*Work Ability*) terhadap Y (*Employee Performance*). Kesimpulan :

1. Pengaruh langsung variable X1 terhadap Y mempunyai Koefisien jalur
2. Pegaruh langsung variabel X2 terhadap Y mempunyai koefisien

#### **3.6.4.2 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui hipotesis yang berpengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain secara tidak langsung. Kesimpulan : Nilai pengaruh tidak langsung X terhadap Y lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung X terhadap Y.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskriptif Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 9 pernyataan untuk variabel *Work Life Balance* (X1), 10 pernyataan untuk variabel Kemampuan Kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 88 orang responden yaitu Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *Likert Summated Rating* (LSR).

**Tabel. 4.1. Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
▪ Sangat setuju	5
▪ Setuju	4
▪ Kurang setuju	3
▪ Tidak setuju	2
▪ Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel *Work Life Balance*, variabel Kemampuan Kerja dan variabel Komitmen Organisasi maupun variabel Kinerja.

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

**Tabel 4.2.**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	48	54.5	54.5	54.5
Laki-laki	40	45.5	45.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 48 orang karyawan perempuan (54,5%) dan 40 orang karyawan laki-laki (45,5) dari total keseluruhan 88 orang karyawan.

**Tabel 4.3.**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25 Tahun	8	9.1	9.1	9.1
25-40 Tahun	54	61.4	61.4	70.5
> 40 Tahun	26	29.5	29.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia > 25 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar (9,1%), 54 orang karyawan yang berusia 25-40 tahun atau sebesar (61,4%), dan 26 orang karyawan yang berusia >40 tahun atau sebesar (29,5%).

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	4	4.5	4.5	4.5
Diploma	16	18.2	18.2	22.7
Sarjana	68	77.3	77.3	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 4 orang karyawan berpendidikan SMA (4,5%), Diploma sebanyak 16 orang atau sebesar (18,2%), 68 orang karyawan berpendidikan Sarjana atau sebesar (77,3%).

#### 4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

Berikut ini adalah tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang telah disebarakan oleh peneliti :

##### a. Variabel *Work Life Balance*

**Tabel. 4.5**  
**Skor Angket untuk Variabel *Work Life Balance* (X1)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	39,8	46	52,3	7	8,0	0	0	0	0	88	100%
2	30	34,1	51	58,0	7	8,0	0	0	0	0	88	100%
3	34	38,6	49	55,7	4	4,5	1	1,1	0	0	88	100%
4	34	38,6	45	51,1	8	9,1	1	1,1	0	0	88	100%
5	28	31,8	51	58,0	9	10,2	0	0	0	0	88	100%
6	37	42,0	42	47,7	7	8,0	2	2,3	0	0	88	100%
7	28	31,8	51	58,0	9	10,2	0	0	0	0	88	100%
8	37	42,0	42	47,7	7	8,0	2	2,3	0	0	88	100%
9	45	51,1	40	45,5	2	2,3	1	1,1	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Selama bekerja saya sering mengabaikan aktivitas pribadi demi tuntutan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 52,3%.
- 2) Jawaban responden tentang Waktu saya untuk melakukan pekerjaan lebih banyak dibanding melakukan aktivitas pribadi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 51 orang atau 58,0%.

- 3) Jawaban responden tentang Aktivitas dalam kehidupan pribadi membuat saya sulit melakukan pekerjaan dengan baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 55,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Beban pekerjaan menjadikan saya sulit menjalani kehidupan pribadi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa membutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan aktivitas pribadi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 51 orang atau 58%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya dapat membagi tanggung jawab antara keluarga dan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 51,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saat bekerja dari rumah saya dapat menyisihkan waktu diluar pekerjaan untuk keluarga dan aktivitas lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 51 orang atau 58%.
- 8) Jawaban responden tentang Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan saat bekerja dirumah, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 9) Jawaban responden tentang Saat dirumah, saya mengalami kelelahan karena terlalu sibuk bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable *Work Life Balance*, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa pernyataan responden selama bekerja sering mengabaikan aktivitas pribadi

demi tuntutan pekerjaan, aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan saat bekerja dirumah.

#### b. Variabel Kemampuan Kerja

**Tabel. 4.4 Skor Angket untuk Kemampuan Kerja (X2)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	43,2	47	53,4	1	1,1	2	2,3	0	0	88	100%
2	40	45,5	45	51,1	3	3,4	5	6,0	0	0	88	100%
3	45	51,1	40	45,5	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
4	43	48,9	43	48,9	2	2,3	0	0	0	0	88	100%
5	31	35,2	42	47,7	10	11,4	5	5,7	0	0	88	100%
6	38	43,2	34	38,6	10	11,4	6	6,8	0	0	88	100%
7	25	28,4	52	59,1	11	12,5	4	4,8	0	0	88	100%
8	35	39,8	39	44,3	13	14,8	1	1,1	0	0	88	100%
9	45	51,1	40	45,5	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
10	43	48,9	43	48,9	2	2,3	0	0	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden Pendidikan dan pengetahuan saya sesuai dengan bidang pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 53,4%.
- 2) Jawaban responden tentang Pendidikan terakhir saya sesuai dengan bidang pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 51.1%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya mampu melakukan pekerjaan karena sudah berpengalaman, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau 51.1%.
- 4) Jawaban responden Pelatihan meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 48,9%.

- 5) Jawaban responden tentang Pelatihan memeberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat mengenai pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 6) Jawaban responden tentang Pelatihan meningkatkan keterampilan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang atau 43,2%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya selalu mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 59.1%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya mampu bekerja cepat dalam menyelesaikan tugas rutin, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 44,3%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya mampu melaksanakan pekerjaan secara mudah dan cermat, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya bekerja dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bersama, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 48,9%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable Kemampuan Kerja, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa Pendidikan dan pengetahuan responden sesuai dengan bidang pekerjaan, mampu melakukan pekerjaan karena sudah berpengalaman, pelatihan meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, Pelatihan memeberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat mengenai pekerjaan, Pelatihan meningkatkan keterampilan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan responden mampu melaksanakan pekerjaan secara mudah dan cermat.

c. Variabel Komitmen Organisasi

**Tabel. 4.7**  
**Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	14,8	49	55,7	25	28,4	1	1,1	0	0	88	100%
2	14	15,9	56	63,6	14	15,9	4	4,5	0	0	88	100%
3	14	15,9	53	60,2	20	22,7	1	1,1	0	0	88	100%
4	20	22,7	49	55,7	18	20,5	1	1,1	0	0	88	100%
5	10	11,4	60	68,2	17	19,3	1	1,1	0	0	88	100%
6	20	22,7	51	58,0	17	19,3	0	0	0	0	88	100%
7	26	29,5	52	59,1	9	10,2	1	1,1	0	0	88	100%
8	31	35,2	44	50,0	10	11,4	3	3,4	0	0	88	100%
9	38	43,2	34	38,6	10	11,4	6	6,8	0	0	88	100%
10	25	28,4	52	59,1	11	12,5	0	0	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 55.7%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 56 orang atau 63.6%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 53 orang atau 60,2%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 55,7%.

- 5) Jawaban responden tentang Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 60 orang atau 68.2%.
- 6) Jawaban responden tentang Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 51 orang atau 58%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 59,1%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 50%.
- 9) Jawaban responden tentang Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang atau 43,2%.
- 10) Jawaban responden tentang Berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di perusahaan ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 91,1%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable Komitmen Organisasi, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa responden merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini, responden merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga, responden merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini, sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan

kesempatan kerja ditempat lain, Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini, Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang, merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya, merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini dan berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di perusahaan ini.

#### d. Variabel Kinerja

**Tabel. 4.8**  
**Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	43,2	47	53,4	1	1,1	2	2,3	0	0	88	100%
2	40	45,5	45	51,1	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
3	45	51,1	40	45,5	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
4	43	48,9	43	48,9	2	2,3	0	0	0	0	88	100%
5	45	51,1	40	45,5	2	2,3	1	1,1	0	0	88	100%
6	42	47,7	42	47,7	3	3,4	1	1,1	0	0	88	100%
7	39	44,3	47	53,4	2	2,3	0	0	0	0	88	100%
8	46	52,3	39	44,3	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
9	35	39,8	39	44,3	13	14,8	1	1,1	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2023)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang diberikan oleh kantor, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 53.4%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kemampuan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.

- 3) Jawaban responden tentang Saya selalu merapihkan setiap pekerjaan yang telah saya kerjakan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya selalu teliti dan cermat dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh kantor, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 48.9%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya mampu melakukan pekerjaan dengan bekerja sama dalam tim dengan baik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya mampu melakukan pekerjaan saya dan juga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kompak sesama rekan kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya bisa secara cepat dalam bertindak atau mengambil keputusan yang baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 53,4%.
- 8) Jawaban responden Saya dapat bertanggung jawab atas hasil kerja yang dibebankan kepada saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau 52.3%.
- 9) Jawaban responden saya selalu memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugas sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 44,3%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variable kinerja, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa pernyataan pada semua indikator baik itu Kuantitas hasil kerja, Kualitas hasil

kerja, Efisiensi dalam melaksanakan tugas, Kemampuan Kerja, Inisiatif, Ketelitian, Kepemimpinan, Kejujuran maupun Kreativitas mayoritas responden menjawab setuju.

#### **4.1.1.3 Analisis Data**

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*); *F-square*; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)***

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto,

2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

#### 4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas.

**Tabel 4.11. Hasil *Outer Loading***

	<b>Kemampuan Kerja (X2)</b>	<b>Kinerja (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasi (Z)</b>	<b>Work Life Balance (X1)</b>
<b>X1.1</b>				<b>0.809</b>
<b>X1.10</b>				<b>0.689</b>
<b>X1.2</b>				<b>0.858</b>
<b>X1.3</b>				<b>0.786</b>
<b>X1.4</b>				<b>0.790</b>
<b>X1.5</b>				<b>0.803</b>
<b>X1.6</b>				<b>0.864</b>
<b>X1.7</b>				<b>0.875</b>
<b>X1.8</b>				<b>0.745</b>
<b>X1.9</b>				<b>0.739</b>

X2.1	0.846			
X2.10	0.689			
X2.2	0.812			
X2.3	0.879			
X2.4	0.888			
X2.5	0.863			
X2.6	0.787			
X2.7	0.904			
X2.8	0.809			
X2.9	0.715			
Y.1		0.732		
Y.2		0.797		
Y.3		0.642		
Y.4		0.780		
Y.5		0.829		
Y.6		0.844		
Y.7		0.730		
Y.8		0.622		
Y.9		0.739		
Z.1			0.749	
Z.10			0.794	
Z.2			0.854	
Z.3			0.880	
Z.4			0.917	
Z.5			0.886	
Z.6			0.715	
Z.7			0.770	
Z.8			0.722	
Z.9			0.812	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 88 orang responden diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja memenuhi standar validitas dengan nilai di atas 0.6 untuk setiap item pertanyaan dalam penelitian.

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai

*composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus  $> 0,6$ . Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.12.**  
**Hasil *Cronbach's Alpha***

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Kemampuan Kerja (X2)</b>	<b>0.947</b>
<b>Kinerja (Y)</b>	<b>0.840</b>
<b>Komitmen Organisasi (Z)</b>	<b>0.797</b>
<b>Work Life Balance (X1)</b>	<b>0.934</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.13.**  
**Hasil *Composite Reliability***

	<b>Composite Reliability</b>
<b>Kemampuan Kerja (X2)</b>	<b>0.954</b>
<b>Kinerja (Y)</b>	<b>0.884</b>
<b>Komitmen Organisasi (Z)</b>	<b>0.811</b>
<b>Work Life Balance (X1)</b>	<b>0.944</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.14.**  
**Hasil Pengujian Average Variance Extracted**

	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Kemampuan Kerja (X2)</b>	<b>0.658</b>
<b>Kinerja (Y)</b>	<b>0.503</b>
<b>Komitmen Organisasi (Z)</b>	<b>0.423</b>
<b>Work Life Balance (X1)</b>	<b>0.655</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Work Life Balance, Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);

3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

**Tabel 4.15.**  
**Hasil Uji *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0.630	0.616
Komitmen Organisasi (Z)	0.552	0.541

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square Adjust* diperoleh hasil bahwa dan kemampuan variabel X yaitu *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Kinerja adalah sebesar 61,6% dengan demikian model tergolong substansial (sedang). Nilai *R-Square Adjust* diperoleh hasil bahwa dan kemampuan variabel X yaitu *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu Komitmen organisasi adalah sebesar 54,1% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

#### 4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.16**  
**Hasil *F-Square***

	Kemampuan Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Work Life Balance (X1)
Kemampuan Kerja (X2)		0.081	0.138	
Kinerja (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)		0.064		
Work Life Balance (X1)		0.111	0.129	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Work Life Balance* (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,111, maka efek yang rendah atau moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Kemampuan Kerja (X2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai 0.081 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel *Work Life Balance* (X1) terhadap komitmen organisasi (Z) memiliki nilai 0,129, maka efek yang rendah atau moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Kemampuan Kerja (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) memiliki nilai 0.138 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel komitmen organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

memiliki nilai 0.064, maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

##### 4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan dan jika nilai P- Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

**Tabel 4.17.**  
**Direct Effect**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kemampuan Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	2.028	<b>0.043</b>
Kemampuan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	2.318	<b>0.021</b>
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	1.830	<b>0.068</b>

<b>Work Life Balance (X1) -&gt; Kinerja (Y)</b>	2.548	<b>0.011</b>
<b>Work Life Balance (X1) -&gt; Komitmen Organisasi (Z)</b>	2.396	<b>0.017</b>

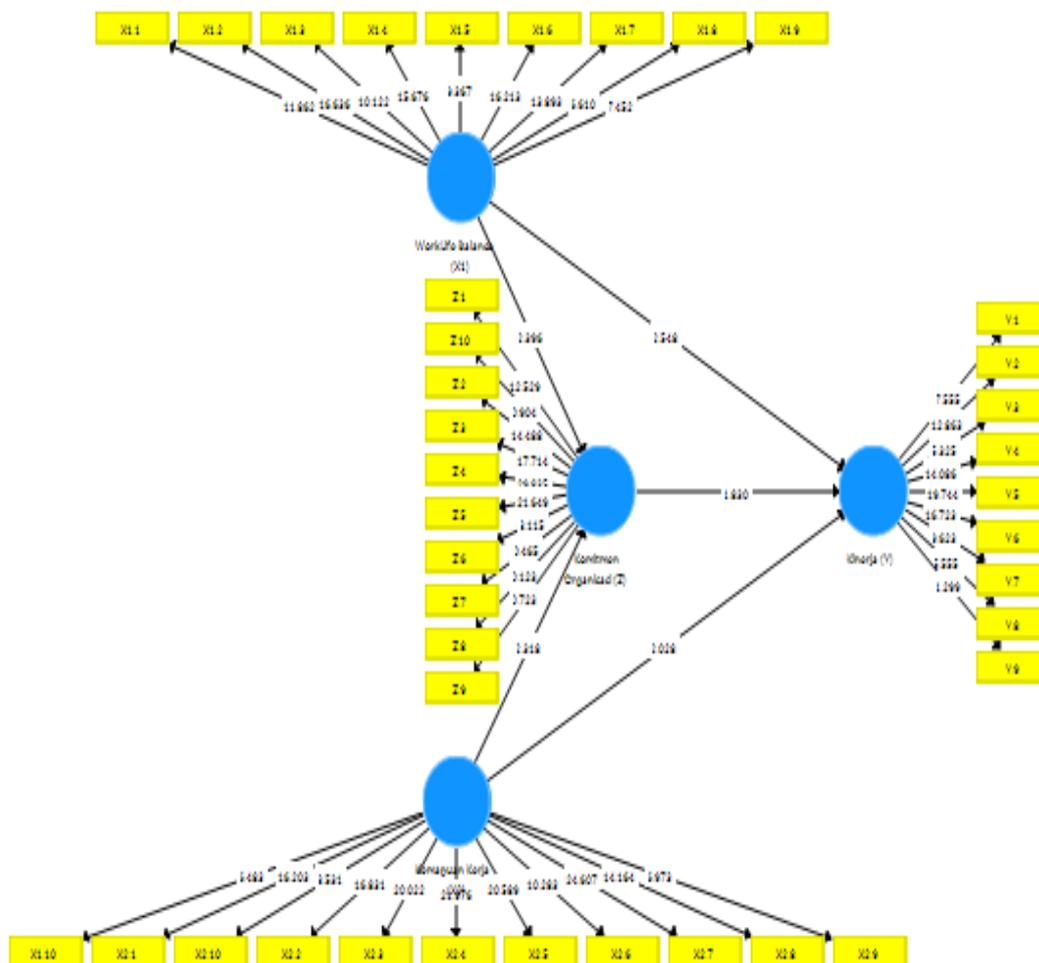
Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 2,548. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin meningkat work life balance, maka semakin tinggi pula Kinerja karyawan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,011 < 0,05$ , dengan demikian *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja
2. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 2.208. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi kemampuan Kerja, maka semakin tinggi pula Kinerja karyawan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,043 < 0,05$ , dengan demikian Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 2,396. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin meningkat *Work Life Balance* seorang terhadap seorang karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,017 < 0,05$ , dengan demikian *Work Life Balance* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
4. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 2,318. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah Kemampuan Kerja, maka semakin rendah pula komitmen organisasi

Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,021 < 0,05$ , dengan demikian Kemampuan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 1,830. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen Organisasi yang dimiliki seorang karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja karyawan tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,068 > 0,05$ , dengan demikian Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja .



### Gambar 4.2. Hasil *Path Analysis*

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

#### 4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel intervening (Komitmen Organisasi), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X1/ Work Life Balance) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Komitmen Organisasi), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X2/kemampuan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.18. Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kemampuan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	2.578	0.010
Work Life Balance (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	4,420	0.000

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh work life balance terhadap kinerja dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 4,420 dan

p-values sebesar 0,010 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja.

2. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 2,587 dan p-values sebesar 0,010 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja

#### 4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.19. Hasil Pengaruh Total**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kemampuan Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	2.653	<b>0.008</b>
Kemampuan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	2.318	<b>0.021</b>
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja (Y)	1.830	<b>0.068</b>
Work Life Balance (X1) -> Kinerja (Y)	3.215	<b>0.001</b>
Work Life Balance (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	2.396	<b>0.017</b>

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh work life balance terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 2,653 dengan nilai P-Values  $0.008 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).

2. Total effect untuk pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 3,245 dengan nilai P-Values  $0.001 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh work life balance terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil sebesar 2,396 dengan nilai P-Values  $0.017 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh kemampuan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil sebesar 3,318 dengan nilai P-Values  $0.021 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
5. Total effect untuk pengaruh komitmen organisasi kerja terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 1,830 dengan nilai P-Values  $0.068 > 0.05$  (tidak berpengaruh signifikan).

## **4.2 Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas *Work Life Balance* ( $X_1$ ), Kemampuan Kerja ( $X_2$ ) dan Komitmen Organisasi ( $Z$ ) sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap  $Y$  (Kinerja), lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **4.2.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja**

Terdapat pengaruh variabel *Work Life Balance* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,548 > t_{tabel}$  1,897 dengan probabilitas sig  $0,011 <$  dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/makin baik variabel  $X_2$  (*Work Life Balance*) maka akan tinggi/baik variabel  $Y$  (Kinerja).

Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan Penelitian (Prayogi, Koto, & Arif, 2019), (Muthmaina, & Djuitaningsih, 2019) menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin ideal worklife balance yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pada uraian diatas, maka rumusan hipotesis ketiga sebagai berikut: Work-life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.2 Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja**

Terdapat pengaruh variabel Kemampuan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y) ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,028 > t_{tabel}$   $1,897$  dengan probabilitas sig  $0,043 <$  dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/makin baik variabel  $X_2$  (Kemampuan Kerja) maka akan tinggi/baik variabel Y (Kinerja).

Kemampuan kerja dapat menunjukkan keahlian dari setiap karyawan saat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan. Kemampuan kerja dari seorang karyawan sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas suatu perusahaan. Jika karyawan memiliki kualitas kemampuan kerja yang tinggi maka sudah pasti kinerja dalam bekerja akan tercapai secara maksimal dan dapat mencapai target yang sudah ditentukan. Kemampuan kerja setiap karyawan merupakan gambaran dari potensi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan padanya. Tentu karyawan yang mempunyai bakat yang berkualitas dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang berkualitas pula. (Robbins, 2008) menyatakan bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh tingkat mampu karyawan saat bekerja, dorongan untuk bekerja serta faktor individu. Sejalan dengan penelitian (Kristiani, & Pangastuti, 2019), (Sembiring et al, 2021), (Jufrizen, 2017), (Prayogi, 2023),

(Daulay, & Kurnia, 2021) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

#### **4.2.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi (Z)**

Terdapat pengaruh variabel *Work Life Balance* (X<sub>1</sub>) terhadap Komitmen Organisasi (Z) ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,396 > t_{tabel}$  1,897 dengan probabilitas sig  $0,017 <$  dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/makin baik variabel X<sub>2</sub> (*Work Life Balance*) maka akan tinggi/baik variabel Z (Komitmen Organisasi).

Penelitian yang ada menunjukkan bahwa seseorang yang memandang keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan mereka cenderung lebih puas terhadap kehidupan mereka dan melaporkan kesehatan fisik dan mental yang lebih baik (Haar et al, 2014). Menurut (Parkes & Langford, 2018) menyatakan strategi work-life balance, budaya family-friendly dan work-life balance yang lebih tinggi dapat, dan biasanya, menunjukkan korelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, citizenship dan keputusan untuk tetap dengan pemberi kerja.

#### **4.2.4 Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (Z)**

Terdapat pengaruh variabel Kemampuan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Komitmen Organisasi (Z) ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,318 > t_{tabel}$  1,897 dengan probabilitas sig  $0,021 <$  dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/makin baik variabel X<sub>2</sub> (Kemampuan Kerja) maka akan tinggi/baik variabel Z (Komitmen Organisasi).

Menurut (Robbins, 2015) mengemukakan bahwa kemampuan (ability) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam

suatu pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa untuk melakukan pekerjaan di butuhkan kemampuan agar dapat mendukung dan melakukan pekerjaan yang di harapkan pada suatu perusahaan. kemampuan karyawan di bagi menjadi dua yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Sedangkan, kemampuan fisik adalah kemampuan untuk melakukan tugas- tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, dan kekuatan.

Dari penjelasan analisis deskripsi kemampuan kerja dan komitmen organisasional di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dua variabel ini tidak dapat dipisahkan di dalam penelitian ini. Semakin baik kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dalam bekerja dan semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka berdampak pada pencapaian kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi begitu juga sebaliknya apabila karyawan memiliki kemampuan kerja dan komitmen organisasional yang rendah maka akan berdampak pada penurunan kinerja.

#### **4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Tidak terdapat pengaruh variabel Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja (Y) ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  sebesar  $1,830 > t_{tabel}$   $1,897$  dengan probabilitas  $sig$   $0,068 <$  dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/makin baik variabel Z (Komitmen Organisasi) maka akan tinggi/baik variabel Y (Kinerja).

Keterkaitan pegawai terhadap organisasi atau perusahaan dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Yang menjadi tuntutan organisasi terhadap

anggotanya adalah komitmen pegawai terhadap organisasi di tempat berkerja. Kemudian Alwi (Nidya dkk 2013) mendefinisikan, komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upayah-upayah mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen oraganisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperhatikan kinerja yang optimal. Komitmen mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, perasaan, keterlibatan dan rasa kesetiaan terhadap organisasi.

#### **4.2.6 Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening**

Terdapat pengaruh variabel work life balance terhadap Kinerja (Y) melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  sebesar  $1,830 > t_{tabel} 1,897$  dengan probabilitas  $sig 0,068 < \alpha = 0,05$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/makin baik variabel Z (Komitmen Organisasi) maka akan tinggi/baik variabel Y (Kinerja).

Menurut (Parkes & Langford, 2018) mengatakan bahwa work life balance didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka, serta tanggung jawab non- pekerjaan dan kegiatan lain. Beberapa penelitian membuktikan bahwa Work life balance berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Novari, 2018) membuktikan bahwa work life balance berpengaruh secara signifikan terhadap

komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian (Isfandi, 2019) yang juga membuktikan bahwa Work life balance memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, dan Kepuasan kerja sebagai variabel partial mediation

#### **4.2.7 Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening**

Kemampuan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, menurut (Robbins, 2015) kemampuan (ability) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dan pekerjaan tertentu. Komitmen organisasi merupakan cerminan sikap dari kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan memiliki proses terus menerus serta memihak pada satu organisasi dan memberikan segala kemampuan yang dimilikinya kepada organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Pengertian tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Robbins dan Judge, 2015), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja pegawai. Pendapat lain juga dikemukakan oleh (Simamora, (2015) yang menyebutkan kinerja sebagai suatu keadaan atau tingkah laku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu. Sedangkan Armstrong dan Baron (1998) mengatakan kinerja merupakan hasil

pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Kinerja pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan .
3. Ada pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
4. Ada pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap komitmen organisasi Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
5. Tidak ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
6. Ada pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* terhadap Kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
7. Ada pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan .

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan karena ada pengaruh yang signifikan *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, hal ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja, dan Komitmen Organisasi adalah sesuatu yang sangat penting untuk meningkatkan Kinerja, maka penulis menyarankan kepada perusahaan:

1. Hendaknya perusahaan lebih memperhatikan *Work Life Balance* yang diberikan agar terciptanya lebih kondusif dan merasa lebih nyaman dalam bekerja.
2. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan pegawai yang sudah berpengalaman atau mampu dalam menyelesaikan pekerjaan dan disarankan juga kepada perusahaan untuk memperhatikan pembinaan sumber daya manusia dalam pemberian kesempatan untuk mengembangkan bakat dalam bekerja. Solusi yang harus PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yaitu dengan cara mengevaluasi pegawai-karyawan dengan tingkat kemampuan dan kinerja yang masih rendah, serta memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai.
3. Sebaiknya perusahaan meningkatkan komitmen karyawan manajemen memperhatikan kesejahteraan karyawannya, baik kesejahteraan fisik, yang meliputi tempat kerja yang nyaman, peralatan kerja yang menunjang kinerja, serta penghargaan yang layak dan kesejahteraan psikologis, yang meliputi dukungan dari pemimpin, pelatihan untuk menunjang kinerja, dan promosi jabatan.

4. Penulis menyarankan agar pihak perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya diri karyawan, rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas pekerjaan, mengutamakan kepentingan bersama dan melakukan pengembangan diri karyawan melalui pembinaan, bimbingan dan konseling. Semua ini dilakukan agar karyawan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dalam sebuah tim kerja.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel, yaitu *Work Life Balance*, Kemampuan Kerja, dan Komitmen Organisasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti motivasi, kepemimpinan, pengawasan dan lain sebagainya.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi, Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis* 11(1), 1-15.
- Abdulraheem, A. (2014). Knowledge, Awareness And Compliance With Standard Precautions Among Health Workers In North Eastern Nigeria. *Journal Of Community Medicine & Health Education*, 2(3), 131–143.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2010). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bataineh, A. K. (2019). Impact Of Work-Life Balance, Happiness At Work, On Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112.
- Chung, K. H., Yu, J. E., & Shin, J. (2015). The Relationship Among Perceived Value, Brand Image, Customer Satisfaction, And Customer Loyalty: The Moderating Effect Of Gender. *Paper Presented At The Proceedings Of The 3rd International Congress On Interdisciplinary Behavior And Social Sciences*, 153–164.
- Daulay, R., & Kurnia, E. (2021). The Influence Of Islamic Organizational Culture, Work Ability And Emotional Intelligence On Employee Performance In Islamic Education Institutions. *Proceeding International Seminar Of Islamic Studies*, 2(1), 833–842.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Fink, M. (2012). *Organizational Commitment*. Jhon Willey And Sons, Inc.
- Fisher, A. (2019). *Berpikir Kritis: Sebuah Pengantar*. Erlangga.
- Frame, P., & Hartog, M. (2015). From Rhetoric To Reality, Into The Swamp Of Ethical Practice: Implementing Work-Life Balance. *Business Ethic: A European Review*, 12(4), 136–145.
- Ghozali, I. (2018). Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS) Edisi 4. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2013). The Relation Between Work– Family Balance. *Journal Of Vocational Behavior*, 13(1), 551–531.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Dasar-Dasar Perbankan*. Bumi Aksara.

- Hirschi, T. (2004). *Handbook Of Self-Regulation: Research, Theory, And Applications*. Guilford Press.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit Umum Madani, Medan. *Journal Of Management Science Research*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37-47.
- Jufrizen. J. (2022). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 572–585.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In The City Of Medan. *Proceeding 1st International Conference Of Economic Studies (ICOES)*, 1(1999), 179–186.
- Kaswan, K. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2014). *Principles Of Marketing (12th Editi)*. Erlangga.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Kristiani, D., & Pangastuti, R. L. (2019). Effect Of Work Stress, Work Motivation, And Work Environment To Employee Performance Production Part In Ud Pratama Karya. *Business And Financial Journal*, 4(2), 105–114.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role Of Work-Life Balance Practices In Order To Improve Organizational. *European Research Studies*, 13(2), 201–214.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pt Remadja Rosdakarya.
- Mcshane, S. L., & Von, G. M. (2016). *Organizational Behavior:Emerging Knowledge And Practice For The Real World*. The Mcgraw-Hill Company.
- Miller, K. S., & Mainers, R. M. (2013). *Teori Ekonomi Mikro Intermediate*. Raja Grafindo Persada.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

<https://doi.org/10.36778/Jesya.V1i1.7>

- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 447-465.
- Muthmaina, S., & Djuitaningsih, T. (2019). Pengaruh Idenpendensi, Pengalaman, Dan Work-Life Balance Auditor Terhadap Kualitas Laba. *Media Riset Akuntansi*, 9(1), 63-90.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 407-428,
- Ningtyas, N. (2017). Pengaruh Komunikasi Dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Cakung Jakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 8(2), 67-78.
- Ozkeser, B. (2019). Impact Of Training On Employee Motivation In Human Resources Management. *Procedia Computer Science*, 15(8), 802-810.
- Poulose, P., & Sudarsan, S. (2014). Work-Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal Of Advances In Management And Economic*, 24(6), 1-7.
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39-51.
- Prayogi, M. A. (2023). Training, Work Ability And Employees' Performance: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *International Journal Of Business Economics (Ijbe)*, 4(2), 112-122.
- Purnomo, A. S. (2020). Cetak Tinggi Dan Pengaplikasiannya. *Uns Press*.
- Ranupandojo, R., & Husnan, H. (2000). Organisasi Dan Motivasi: Pasar Peningkatan Produktivitas. *Bumi Angkasa*.
- Rivai, V. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Rajagrafindo Persada*.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behaviour (13th Ed.). *Salemba Empat*.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., Tanjung, H. (2021). Mediation Effect Of Job Satisfaction On The Effect Of Motivation And Work Ability On Employee Performance. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130-143.
- Simanjuntak, P. J. (2017). Manajemen Evaluasi Kinerja .Edisi 3. *Rineka Cipta*.
- Stoner, A. F. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta: Bumi Aksara. Erlangga*.

- Sudarmanto, K. (2019). *Pengembangan Kompetensi Sdm. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.*
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif. Alfabeta.*
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja (5th Ed.). Pt. Raja Grafindo Persada.*
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi Dan Penelitian. Salemba Empat.*
- Wirjana, B. R. (2017). *Mencapai Manajemen Berkualitas. Andi.*
- Yusdi, M. (2010). *Kamus Umum Bahasa Indonesia. Pustaka Sinar Harapan.*