

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV  
REGIONAL I MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : TEGUH FRATAMA LUBIS**  
**NPM : 2205160182**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : TEGUH FRATAMA LUBIS  
N P M : 2205160182  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH *WORKLIFE* BALANCE DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(Dr. LILA BISMALA, S.T., M.Si.)

Penguji II

(SALMAN FARISI, S.Psi., M.M.)

Pembimbing

(WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si.)

**PANITIA UJIAN**

Ketua

(Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.)

Sekretaris

(Assol. Pns. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : Teguh Fratama Lubis  
N.P.M : 2205160182  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh *Worklife Balance* dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir



Willy Yusnandar, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

## **PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Teguh Fratama Lubis  
NPM : 2205160182  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Worklife Balance* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan

**UMSU**



METERAI TEMPEL  
C1155ANX353423334

**TEGUH FRATAMA LUBIS**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Teguh Fratama Lubis  
 NPM : 2205160182  
 Dosen Pembimbing : Willy Yusnandar, S.E., M.Si.  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh *Worklife Balance* dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	FOKUSKAN JUDUL DENGAN FENOMENA YG DI TELITI.	2 26 04	
Bab 2	TEORI-TEORI DITAMBAH.	2 26 04	
Bab 3	JELASKAN MASYARAH HUBUNGAN VARIABEL	2 26 04	
Bab 4	HASIL PENELITIAN.	04 26 04	
Bab 5	KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN.	04 26 04	
Daftar Pustaka	MENDELLY.	04 26 04	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC IKUT SIDANG MEJA HIJAU.	07 26 04	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

Willy Yusnandar, S.E., M.Si.

## ABSTRAK

# **PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

**TEGUH FRATAMA LUBIS**  
**NPM: 2205160182**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [teguhlubis575@gmail.com](mailto:teguhlubis575@gmail.com)

Penelitian ini fokus menyoroti *Work Life Balance* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang jumlahnya 147 orang. Sampelnya melibatkan 60 karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan dengan rumus slovin. Data dianalisis menggunakan pendekatan SEM PLS. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

***Kata Kunci: Work Life Balance, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi***

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN***

**TEGUH FRATAMA LUBIS**  
**NPM: 2205160182**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [teguhlubis575@gmail.com](mailto:teguhlubis575@gmail.com)

*This study aims to examine the influence of work-life balance and work discipline on employee performance, with organizational commitment as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, both directly and indirectly. The research adopts an associative approach. The population of this study consists of all employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, totaling 147 individuals. The sample includes 60 employees, determined using the Slovin formula. Data were analyzed using the SEM-PLS approach. Data collection techniques included observation and questionnaires. The results of this study indicate that, directly, work-life balance has a significant effect on employee performance. Work discipline also has a significant effect on employee performance. Furthermore, work-life balance significantly influences organizational commitment, and work discipline significantly affects organizational commitment. Organizational commitment itself has a significant impact on employee performance. Indirectly, work-life balance has a significant effect on employee performance through organizational commitment as an intervening variable. Similarly, work discipline has a significant effect on employee performance through organizational commitment as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.*

***Keywords: Work-Life Balance, Work Discipline, Employee Performance, Organizational Commitment***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ”**

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tugas Akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak.

Dalam penulisan tugas akhir ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak terkait, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang

hingga saya dapat meraih pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, S.E, M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz S.E., M.Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Willy Yusnandar, S.E. M.Si. Selaku Dosen Pembimbing tugas akhir yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tugas akhir.
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam Tugas Akhir ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga Tugas Akhir ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Tugas Akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

*Amin Ya Rabbal'alamin*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan, April 2026  
Penulis

Teguh Fratama Lubis  
NPM 2205160182

## 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>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	10
1.3. Batasan Masalah .....	10
1.4. Rumusan Masalah .....	11
1.5. Tujuan Penelitian .....	11
1.6. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b> .....	<b>14</b>
2.1. Uraian Teoritis .....	14
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.2. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai.....	15
2.1.1.3. Manfaat Kinerja Pegawai .....	16
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai .....	17
2.1.2. Komitmen Organisasi .....	19
2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	19
2.1.2.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi .....	20
2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi .....	21
2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi .....	23
2.1.3. <i>Work Life Balance</i> .....	24
2.1.3.1. Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....	24
2.1.3.2. Faktor-Faktor <i>Work Life Balance</i> .....	25
2.1.3.3. Manfat <i>Work Life Balance</i> .....	26
2.1.3.4. Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	28
2.1.4. Disiplin Kerja .....	29
2.1.4.1. Pengertian Disiplin Kerja .....	29
2.1.4.2. Faktor Faktor Disiplin Kerja.....	29
2.1.4.3. Manfaat Disiplin Kerja .....	30
2.1.4.4. Indikator Disiplin Kerja.....	32
2.2 Kerangka Konseptual .....	35
2.3 Hipotesis .....	46
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	<b>48</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	48
3.2 Definisi Oprasional .....	48

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.6 Teknik Analisis Data .....	54
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
4.1. Pendekatan Penelitian .....	60
4.2 Hasil Pembahasan .....	79
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>88</b>
5.1. Kesimpulan .....	88
5.2. Saran .....	88
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Riset Kinerja Pegawai.....	7
Tabel 1.2 Pra Riset Komitmen Organisasi.....	8
Tabel 1.3 Pra Riset Work Life Balance .....	8
Tabel 1.4 Pra Riset Disiplin Kerja .....	9
Tabel 3.1 Indikator Variabel .....	49
Tabel 3.2 Waktu Penelitian .....	50
Tabel 3.3 Populasi .....	51
Tabel 3.4 Sampel .....	53
Tabel 3.5 Skala Pengukuran .....	54
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	60
Tabel 4.2 Umur Responden.....	61
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan .....	61
Tabel 4.4 Lama Bekerja .....	62
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai.....	63
Tabel 4.6 Skor Angket Komitmen Organisasi .....	64
Tabel 4.7 Skor Angket <i>Work Life Balance</i> .....	66
Tabel 4.8 Skor Angket Disiplin Kerja.....	67
Tabel 4.9. Validitas Konvergen .....	70
Tabel 4.10. Analisis <i>Composite Reliability and Validity</i> .....	71
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan .....	72
Tabel 4.12. R Square.....	73
Tabel 4.13. F Square .....	74
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung.....	77
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung.....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai.....	37
Gambar 2.2 disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	38
Gambar 2.3 WLF terhadap Komitmen Organisasi.....	39
Gambar 2.4 Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	40
Gambar 2.5 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	42
Gambar 2.6 Work Life Balance terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.....	43
Gambar 2.7 Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.....	45
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 4.1 Partial Least Square .....	69
Gambar 4.2 Uji Hipotesis.....	75

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama sebuah organisasi perusahaan, sumber daya manusia harus dikelola secara optimal, dan harus diberi perhatian yang ekstra dan memenuhi hak-haknya. Peran sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan dan mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif, selain itu sumber daya manusia harus dipersiapkan lebih matang lagi agar tidak terjadinya penurunan Pegawai merupakan salah satu unsur penting dalam kegiatan perusahaan, sekarang ini diperlukan SDM yang cukup, terampil, inovatif, dan mempunyai kemampuan penting bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat (Ali, 2021)

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi saat ini semakin kompetitif, sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif, SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting memenangkan persaingan (Farisi, 2021).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan tanggung jawab yang harus benar-benar direncanakan dan dilaksanakan oleh pimpinan ataupun manajemen dari suatu organisasi. Sumber daya manusia memiliki pengaruh besar dalam

kinerja suatu organisasi dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan organisasi dalam menempatkan dan mendayagunakan keahlian sumber daya manusia yang dimiliki dan meminimalkan kelemahan mereka akan mempengaruhi efektifitas suatu organisasi dan secara tidak langsung akan menjadi kunci keberlangsungan hidup suatu organisasi (Kembaren et al., 2023).

Pegawai merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan. Tanpa adanya pegawai, kegiatan perusahaan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Agar pegawai dapat bekerja dengan baik, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan pengadaan, pengembangan, pengupahan, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Sebuah perusahaan dapat beroperasi dengan baik jika kinerja pegawainya juga baik (Yusnandar & Muslih, 2021).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral. Setiap karyawan seharusnya memiliki tujuan dan rencana ke depan untuk meningkatkan kinerjanya, akan tetapi dalam banyak hal hasil pemikiran dan usaha tidak dapat dilihat, seperti ide-ide dalam memecahkan masalah inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga dapat berupa penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Kinerja karyawan juga bisa dalam menyusun sasaran yang akan dicapai

dan tidak hanya sebagai evaluasi kinerja tetapi juga bisa mengelola proses kerja selama periode tersebut (Supratman & Wahyuni, 2023).

Setiap instansi/organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan harapan yang menjadi tujuan akan tercapai sesuai yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi. Kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi, jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut (Farisi et al., 2021).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah Komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi (Saraswati & Hakim, 2019). Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh Pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga merasa senang dalam bekerja, Pegawai akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik yang akhirnya diharapkan dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada konsumen eksternal (Pranata et al., 2020).

Komitmen organisasi juga dapat diartikan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan

dengan komitmen afektif yang kuat, cenderung bertahan pada pekerjaannya karena keinginannya sendiri, sementara karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi, akan bertahan pada pekerjaannya atas dasar kebutuhan. Adapun karyawan dengan komitmen normatif yang kuat bertahan pada pekerjaannya karena merasakan adanya keharusan atau kewajiban. Ketiga komponen komitmen ini hadir dalam diri setiap karyawan, namun dengan kadar yang berbeda-beda sehingga akan menghasilkan perilaku yang berbeda pula sebagai latar belakang dalam mempertahankan pekerjaannya (Sondari et al., 2023).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah *Work Life Balance*. *Work Life Balance* juga memiliki peran yang signifikan dalam mendukung kinerja karyawan. *Work-life balance* merupakan upaya untuk menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berkontribusi pada kesejahteraan karyawan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung lebih produktif, termotivasi, serta memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawannya agar kepuasan kerja pada karyawan tetap terjaga (Yusnandar, 2022).

*Work Life Balance* juga mempunyai peran yang besar karena termasuk faktor ekstrinsik, karena bila anggota organisasi bekerja dengan seimbang antara kehidupan pribadinya dan kehidupan kerjanya maka akan membuat mereka merasa puas bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan cukup positif dan akan membuat tujuan organisasi tercapai dengan maksimal. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan antar kehidupan pribadi dengan pekerjaan mereka biasanya

merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan tersebut sering kali mendorong mereka untuk secara sukarela melaksanakan tugas di luar tanggung jawab formal. *Work Life Balance* yang optimal menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan, sehingga mereka memiliki energi dan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih (Sabrina et al., 2025).

Kurangnya praktek *Work Life Balance* adalah salah satu penyebab turunnya tingkat kesuksesan pada perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* dan *Work Life Balance* merupakan faktor internal karyawan yang dapat berdampak pada kinerja. Mereka menjelaskan bahwa konsep *Work Life Balance* melibatkan berbagai aspek, seperti karier, ambisi, kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan perkembangan. Dalam kehidupan pekerjaan, keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan sangat berpengaruh bagi seorang individu yang dimana keseimbangan pekerjaan tersebut didapatkan dari waktu kerja yang tepat dan pekerjaan yang sesuai pada individu tersebut. Sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut membuat individu menjadi sukarela dalam membantu rekan kerjanya, namun hal ini tidak sejalan dengan apa yang terjadi pada perusahaan (Muliku et al., 2023)

. Faktor yang mempengaruhi kinerja selanjutnya adalah disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang harus ditanamkan kepada setiap pegawai (Prayogi et al., 2016). Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat, dengan disiplin yang baik berarti pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Fasilitas yaitu peralatan teknologi memudahkan dan mendekatkan pegawai dalam menyelesaikan tugas administrasi

secara efektif dan efisien meskipun jarak antar kantor sejauh ribuan mil dari kantor mereka pegawai (Jufrizen, 2018). Disiplin kerja merupakan suatu sikap pegawai yang mencerminkan hormat dan patuh terhadap peraturan maupun ketetapan dari organisasi atau perusahaan, yang ada dalam diri seorang pegawai, yang menyebabkan pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri secara sukarela pada peraturan dan ketetapan dari organisasi atau perusahaan (Tufti & Lesmana, 2021)

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati para anggota organisasi tersebut. Kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan pegawai akan memperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya (Farisi & Sipayung, 2022).

Berdasarkan hasil pra riset yang penulis lakukan kepada 20 orang pegawai Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan bagian sumber daya manusia, maka penulis menemukan fenomena masalah yaitu:

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset Kinerja Pegawai

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Kualitas	Ketelitian pegawai dalam memeriksa dokumen masih perlu ditingkatkan..	60 % (12 Orang)	40 % (8 Orang)
2	Kuantitas	Beberapa pegawai belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu.	60 % (12 Orang)	40 % (8 Orang)
3	Pelaksanaan tugas	Masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya mengikuti prosedur kerja.	80 % (16 Orang)	20 % (4 Orang)
4	Tanggung jawab	Masih terdapat pegawai yang kurang disiplin dalam waktu kerja.	70 % (14 Orang)	30 % (6 Orang)

Sumber: Hasil Prariset (2026)

Berdasarkan hasil pra riset fenomena tentang kinerja pegawai terdapat kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan untuk mendukung efektivitas kerja organisasi. Ketelitian pegawai dalam memeriksa dokumen masih belum optimal sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan administratif. Selain itu, terdapat pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan, yang dapat memengaruhi kelancaran proses kerja. Kepatuhan terhadap prosedur kerja juga belum sepenuhnya diterapkan oleh seluruh pegawai, sehingga standar operasional belum berjalan secara konsisten. Di samping itu, masih ditemukan pegawai yang kurang disiplin dalam mematuhi waktu kerja, baik dalam hal kehadiran maupun ketepatan waktu, sehingga perlu adanya peningkatan pengawasan.

Tabel. 1.2. Hasil Pra Riset Komitmen Organisasi

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	<i>Affective Commitment</i>	Sebagian pegawai belum menunjukkan rasa keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan	70 % (14 Orang)	30 % (6 Orang)
2	<i>Continuance Commitment</i>	Beberapa pegawai bertahan bekerja lebih karena faktor kebutuhan ekonomi atau keamanan kerja.	80 % (16 Orang)	20 % (4 Orang)
3	<i>Normative Commitment</i>	Ada pegawai yang kurang memiliki tanggung jawab memberikan kontribusi	70 % (14 Orang)	30 % (6 Orang)

Sumber: Hasil Prariset (2026)

Fenomena terkait komitmen pegawai. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan Sebagian pegawai masih belum menunjukkan rasa keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan, sehingga tingkat loyalitas dan keterlibatan dalam pekerjaan belum optimal. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang bertahan bekerja lebih karena faktor kebutuhan ekonomi atau keamanan kerja dibandingkan dengan rasa bangga dan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya merasa memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi lebih bagi kemajuan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan perlunya upaya untuk meningkatkan keterlibatan pegawai, membangun rasa memiliki terhadap perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan motivasi dan komitmen yang lebih kuat.

Tabel. 1.3. Hasil Pra Riset *Work Life Balance*

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	<i>Time balance</i>	Sebagian pegawai harus menghabiskan waktu kerja yang cukup lama untuk menyelesaikan tugas	80 % (16 Orang)	20 % (4 Orang)
2	<i>Involvement balance</i>	Beberapa pegawai lebih fokus pada pekerjaan sehingga kurang terlibat dalam aktivitas keluarga atau sosial.	100 % (20 Orang)	0 % (0 Orang)
3	<i>Satisfaction balance</i>	Sebagian pegawai merasa belum puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	80 % (16 Orang)	20 % (4 Orang)

Sumber: Hasil Prariset (2026)

Fenomena *Work Life Balance* ialah Sebagian pegawai masih menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang harus menghabiskan waktu kerja cukup lama untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kondisi tersebut membuat beberapa pegawai lebih banyak memfokuskan waktu dan perhatian pada pekerjaan sehingga keterlibatan dalam aktivitas keluarga maupun

sosial menjadi berkurang. Akibatnya, sebagian pegawai merasa belum sepenuhnya puas dengan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menciptakan pengelolaan waktu kerja yang lebih efektif agar pegawai dapat bekerja secara produktif tanpa mengabaikan kebutuhan pribadi dan sosial mereka.

Tabel. 1.4. Hasil Pra Riset Disiplin Kerja

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Masuk kerja tepat waktu	Masih terdapat pegawai yang datang terlambat pada jam kerja.	90 % (18 Orang)	10 % (2 Orang)
2	Penggunaan waktu secara efektif.	Sebagian pegawai belum memanfaatkan waktu kerja secara maksimal.	60 % (12 Orang)	40 % (8 Orang)
3	Tidak pernah mangkir/tidak kerja	Terdapat pegawai yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan yang jelas.	70 % (14 Orang)	30 % (6 Orang)
3	Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan	Masih terdapat pegawai yang kurang memahami atau mematuhi peraturan perusahaan.	70 % (14 Orang)	30 % (6 Orang)

Sumber: Hasil Prariset (2026)

Fenomena tentang disiplin kerja Masih terdapat beberapa permasalahan terkait kedisiplinan kerja pegawai yang perlu mendapatkan perhatian. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang datang terlambat pada jam kerja serta belum memanfaatkan waktu kerja secara maksimal untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, terdapat juga pegawai yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan yang jelas, sehingga dapat mengganggu kelancaran aktivitas kerja di lingkungan organisasi. Di samping itu, masih ada pegawai yang kurang memahami atau belum sepenuhnya mematuhi peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan pembinaan, sosialisasi aturan, serta pengawasan yang lebih efektif agar disiplin kerja pegawai

dapat meningkat dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih tertib dan produktif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work Life Balance* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut:

1. Masih terdapat pegawai yang belum sepenuhnya mengikuti prosedur kerja..
2. Beberapa pegawai bertahan bekerja lebih karena faktor kebutuhan ekonomi atau keamanan kerja.
3. Beberapa pegawai lebih fokus pada pekerjaan sehingga kurang terlibat dalam aktivitas keluarga atau sosial.
4. Masih terdapat pegawai yang datang terlambat pada jam kerja.

## **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi variabel *Work Life Balance*, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi. Dan objek penelitian pada pegawai tetap PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ?
2. Apakah Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ?
3. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ?
4. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ?
6. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ?
7. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mengandalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

2. Untuk mengetahui dan mengandalisis pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Untuk mengetahui dan mengandalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
4. Untuk mengetahui dan mengandalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
5. Untuk mengetahui dan mengandalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
6. Untuk mengetahui dan mengandalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
7. Untuk mengetahui dan mengandalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh *Work Life Balance* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.
  - b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh *Work Life Balance* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.
2. . Manfaat Praktis
- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
  - b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh *Work Life Balance* Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang pegawai yang diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang sangat berbeda beda dalam mengerjakan tugasnya masing-masing (Mangkunegara, 2020).

Menurut Hasibuan, (2022) kinerja adalah Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dan kinerja adalah kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Robbins & Judge, 2021)

Sedangkan menurut Rivai, (2022) kinerja diartikan sebagai Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dan kinerja merupakan: tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2022).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, dan kesesuaian dengan tujuan organisasi.

### 2.1.1.2 Faktor Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Handayani et al., (2026) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. *Work Life Balance*

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi didefinisikan sebagai keseimbangan yang stabil antara kewajiban profesional

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja didefinisikan sebagai kepatuhan terhadap aturan dan peraturan yang telah ditetapkan yang mengatur perilaku individu dalam kerangka organisasi tertentu.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang secara emosional dan psikologis terikat pada organisasi tempat mereka bekerja.

Sedangkan menurut Mohammed et al., (2025) kinerja dipengaruhi oleh:

1. *Work Life Balance*

*Work Life Balance* adalah konsep yang menggambarkan keseimbangan antara kehidupan kerja di tempat pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang.

2. Disiplin Kerja

Disiplin Kerja adalah sikap dan perilaku seseorang dalam menaati aturan, prosedur, serta tanggung jawab kerja secara konsisten dan tepat waktu setiap saatnya.

### 3. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah tingkat keterikatan, loyalitas, dan kesediaan seseorang untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi serta berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi tersebut.

#### **2.1.1.3 Manfaat Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai, (2022) adapun tujuan dari penilaian kinerja pegawai antara lain yaitu:

##### 1. Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja pegawai di masa lalu.

Adalah proses evaluasi yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai hasil kerja, perilaku, serta pencapaian pegawai dalam periode tertentu yang telah berlalu

##### 2. Memperoleh data yang sinkron dengan fakta

Merupakan proses pengumpulan dan pengolahan informasi yang dilakukan secara objektif, terstruktur.

##### 3. Melakukan identifikasi kemampuan organisasi.

Merupakan proses untuk menilai dan mengenali kekuatan, keterampilan, sumber daya, serta kapasitas yang dimiliki oleh organisasi dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan.

##### 4. Melakukan analisa kemampuan pegawai secara individual.

Adalah proses evaluasi yang bertujuan untuk menilai kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan potensi setiap pegawai secara personal.

##### 5. Menyusun sasaran pada masa yang akan datang.

Adalah proses perencanaan strategis untuk menetapkan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi maupun pegawai dalam periode waktu

tertentu ke depan

Menurut Tohardi, (2022) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dan manfaat kinerja adalah:

1. Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
3. Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
4. Memberikan umpan balik kepada pegawai melalui bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
5. Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.

#### **2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara, (2020) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas yaitu seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas yaitu seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap

pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Kasmir, (2022) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit).

#### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

#### 5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

#### 6. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan

### **2.1.2. Komitmen Organisasi**

#### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu (Tohardi, 2022).

Menurut Luthans, (2022) komitmen organisasi adalah Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan dan penerimaan

terhadap nilai dan tujuan organisasi. Dan komitmen organisasi adalah Suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2021).

Sedangkan menurut Moehriono, (2023) komitmen organisasi diartikan sebagai: Keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Siagian, 2022).

Berdasarkan pendapat diatas di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan, loyalitas, dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berusaha mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi**

Menurut Schermerhon, (2024) Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi meliputi:

1. *Work Life Balance*

*Work Life Balance* adalah kondisi dimana tidak terjadi konflik antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan secara selaras tanpa saling mengganggu.n.

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja menunjukkan kesadaran untuk bekerja dengan tertib, patuh pada peraturan, dan menjaga kualitas hasil kerja.

Sementara menurut Mangkunegara, (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

1. *Work Life Balance*

*Work Life Balance* adalah sejauh mana seseorang dapat terlibat dan merasa puas dalam peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi secara seimbang..

2. Faktor organisasi

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seseorang dalam menaati aturan, menjalankan tugas, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan secara konsisten dan tepat waktu.

### **2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi**

Dalam membangun komitmen organisasi tentunya memiliki tujuan dan manfaat diantaranya menurut Siagian, (2020) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

1. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
2. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
3. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara, (2020) ada tujuan dari Komitmen organisasi, yaitu:

1. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
  - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), normanorma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara:
  - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
  - b. Kualitas kepemimpinan.
  - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

### 3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ideidenya di dengar.

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

Menurut Robbins & Judge, (2021) indikator dari komitmen organisasi adalah:

##### *1. Affective commitment*

*Affective Commitment* adalah jenis komitmen organisasi yang menunjukkan keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi tempat ia bekerja. Hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri..

##### *2. Continuance commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh pegawai.

##### *3. Normative commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang pegawai bertahan karena adanya loyalitas.

Menurut Schermerhon, (2024) Indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

### 1. *Rational Commitment*

*Rational Commitment* mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan finansial, pengembangan, dan profesional individu

### 2. *Emotional Commitment.*

*Emotional Commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain. Dikatakan bahwa kenyataan menunjukkan Emotional Commitment yang kuat pada organisasi didasarkan pada nilai-nilai dan kepentingan orang lain dan memberikan pengaruh positif 4 kali lipat terhadap kinerja dari pada Rational Commitment, yang didasarkan pada bayaran dan kepentingan sendiri.

## **2.1.3 Work Life Balance**

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

*Worklife balance* individu akan terganggu ketika pekerjaan sudah mengintervensi atau mencampuri kehidupan pribadi dan sebaliknya. ketidakseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi keseluruhan kesejahteraan individu menyebabkan masalah seperti ketidakpuasan dari kehidupan, kesedihan yang berkepanjangan. *Work Life Balance* adalah Sejauh mana individu terlibat dan merasa puas secara seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Greenhaus & Callanan, 2022).

Menurut Clark, (2000) *Work Life Balance* didefinisikan sebagai Kepuasan dan fungsi yang baik di tempat kerja dan di rumah dengan konflik peran yang minimal.. Dan Robbins & Judge, (2021) menyatakan *Work Life Balance* diartikan

sebagai kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga.

Sedangkan menurut Guest & Conway, (2021) *Work Life Balance* adalah tingkat di mana individu merasa bahwa pekerjaan dan kehidupan pribadi saling kompatibel dan seimbang. *Work Life Balance* adalah konsep luas yang melibatkan pengaturan prioritas yang tepat antara pekerjaan di satu sisi dan kehidupan pribadi (kebahagian, waktu luang, keluarga dan perkembangan di sisi lain. *Work Life Balance* adalah sejauh mana individu sama-sama terlibat dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga dan sama-sama puas dalam keduanya (Noor, 2021)

Berdasarkan pengertian diatas *Work Life Balance* adalah kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan peran dan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga.

### **2.1.3.2 Faktor Faktor *Work Life Balance***

Menurut Greenhaus & Callanan, (2022) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi *Work Life Balance*, yaitu:

1. Tuntutan Pekerjaan (*Work Demands*)

Beban kerja, jam kerja panjang, tekanan target, dan tanggung jawab yang tinggi dapat mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi..

2. Tuntutan Keluarga (*Family Demands*)

Tanggung jawab rumah tangga, peran sebagai orang tua, atau kewajiban sosial memengaruhi keseimbangan kerja..

3. Keterlibatan dan Kepuasan Peran

Semakin seimbang keterlibatan dan kepuasan dalam peran kerja dan keluarga, semakin baik *Work Life Balance*.

Sedangkan menurut McDonald & Bradley, (2021) faktor faktor yang dapat mempengaruhi *Work Life Balance*, adalah:

1. Waktu

Faktor ini mencakup sedikit banyaknya waktu yang digunakan di lokasi pekerjaan atau sedikit banyaknya waktu yang digunakan untuk kehidupan pribadi.

2. Rencana kegiatan

Hal ini dapat mempengaruhi *Work Life Balance* jika jadwal yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan untuk waktu pribadi.

3. Kelelahan

Faktor ini menjadi kondisi penentu yang mana dapat dikatakan sebagai penurunan kapasitas yang dimiliki individu untuk bekerja dan mengalami penurunan efisiensi produktivitas kerja.

### **2.1.3.3 Manfaat *Work Life Balance***

Menurut Fotiadis et al., (2019) ada beberapa manfaat dengan adanya penerapan *Work Life Balance*, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya dan beban terkait dengan rekrutmen dan ketidakhadiran berarti organisasi berupaya menekan pengeluaran yang timbul akibat proses penerimaan pegawai baru dan dampak absensi pegawai..
2. Meningkatkan perekrutan tenaga kerja, tingkat kinerja, komitmen, dan keterlibatan pegawai berarti organisasi berfokus pada upaya menarik pegawai yang berkualitas sekaligus membangun motivasi, loyalitas, dan partisipasi aktif dalam pekerjaan.

3. Mensejahterahkan pegawai dengan psikologis yang lebih tinggi berarti organisasi berupaya meningkatkan kesejahteraan mental, emosional, dan motivasi pegawai sehingga mereka merasa lebih puas, nyaman, dan termotivasi dalam bekerja.
4. Membantu mengukur tingkat kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, berarti proses penilaian atau evaluasi kinerja digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh dan partisipasi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Bahar & Prasetio, (2021) ada beberapa manfaat *Work Life Balance*, diantaranya sebagai berikut:

1. Efektif dalam penyelesaian segala masalah pribadi.

Efektif dalam penyelesaian segala masalah pribadi berarti seorang individu mampu mengelola dan menuntaskan persoalan pribadi dengan cara yang terstruktur, tepat, dan efisien sehingga tidak mengganggu kinerja atau tanggung jawabnya di lingkungan kerja.

2. Dapat mengurangi beban kerja pegawai lainnya.

Dapat mengurangi beban kerja pegawai lainnya berarti seorang pegawai mampu bekerja secara efisien, produktif, dan mandiri sehingga tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya tidak menumpuk atau membebani rekan kerja

3. Menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan yang seimbang.

Menciptakan lingkungan kerja dan kehidupan yang seimbang dapat menjadikan faktor strategis utama dalam menarik dan mempertahankan pegawai yang paling berbakat.

4. Memberikan kesejahteraan terhadap pegawai.

Memberikan kesejahteraan terhadap pegawai seperti perawatan yang diberikan kepada pegawai lansia yang tetap aktif di tempat kerja, bonus saat tidak bekerja seperti liburan, kompensasi sakit, asuransi dan masih banyak layanan lainnya.

#### **2.1.3.4 Indikator *Work Life Balance***

Menurut Greenhaus & Callanan, (2022) *Work Life Balance* meliputi beberapa indikator, yaitu:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu)

Adalah kondisi di mana individu mampu membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (keluarga, sosial, maupun diri sendiri), sehingga tidak terjadi dominasi salah satu peran yang berlebihan..

2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)

Adalah tingkat keterlibatan individu yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Artinya, seseorang tidak terlalu fokus pada pekerjaan sampai mengabaikan kehidupan keluarga, maupun terlalu fokus pada kehidupan pribadi sampai mengabaikan tanggung jawab pekerjaan..

3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)

Adalah tingkat kepuasan individu yang seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Artinya, seseorang merasa puas dengan pencapaian dan pengalaman baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan keluarga atau sosialnya..

Sedangkan menurut McDonald & Bradley, (2021) adapun indikator *Work Life Balance* adalah:

1. Keseimbangan waktu.

Keseimbangan waktu adalah kondisi di mana seseorang mampu membagi dan mengelola waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga kedua peran tersebut dapat dijalankan secara optimal tanpa saling mengganggu.

2. Keseimbangan keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan.

Keseimbangan keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan adalah kondisi di mana individu mampu membagi perhatian, energi mental, dan rasa tanggung jawab secara proporsional antara peran kerja dan peran kehidupan pribadi, sehingga tidak terjadi dominasi berlebihan pada salah satu peran.

3. Keseimbangan Kepuasan Kerja

Keseimbangan Kepuasan Kerja adalah kondisi di mana individu merasakan tingkat kepuasan yang relatif seimbang antara peran pekerjaan dan peran kehidupan pribadi, sehingga tidak ada satu peran yang memberikan kepuasan jauh lebih tinggi atau lebih rendah dibanding peran lainnya.

## **2.1.4. Disiplin Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal,

disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung organisasi tunduk pada tata tertib yang ada (Afandi, 2021).

Menurut Disiplin kerja atau kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Sutrisno, (2023) bahwa disiplin kerja merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Sedangkan Mangkunegara, (2020) menyatakan disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Dan Rachmawati, (2021) mengatakan Disiplin Kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya

Berdasarkan pengertian pengertian di atas dapat kita simpulkan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

#### **2.1.4.2 Faktor Faktor Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan, (2022) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja meliputi:

1. Tujuan dan Kemampuan

Kesesuaian antara tugas dengan kemampuan pegawai akan memudahkan terciptanya disiplin kerja.

2. Teladan Pimpinan

Pemimpin yang disiplin akan menjadi contoh bagi bawahannya.

3. Balas Jasa (Kompensasi)

Imbalan yang adil dan layak dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai.

4. Keadilan

Perlakuan yang adil dalam organisasi mendorong kepatuhan terhadap aturan.

5. Pengawasan Melekat

Pengawasan yang efektif membantu memastikan aturan dipatuhi.

6. Sanksi Hukuman

Pemberian sanksi yang tegas dan konsisten memperkuat disiplin.

7. Ketegasan

Sikap tegas pimpinan dalam menegakkan aturan sangat berpengaruh.

Menurut Sutrisno, (2023) menyebutkan faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

2. Motivasi Kerja

Pegawai yang termotivasi cenderung lebih disiplin.

### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan yang nyaman dan kondusif mendukung perilaku disiplin.

### 4. Sistem Penghargaan dan Hukuman

Reward and punishment yang jelas meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan.

#### **2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno, (2023) menyatakan bahwa tujuan Disiplin Kerja adalah sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Pegawai yang peduli akan tujuan perusahaan cenderung lebih proaktif, bertanggung jawab, dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta berusaha mencapai hasil kerja yang optimal. Sikap ini juga mendorong kolaborasi yang lebih baik antaranggota tim, menjaga kualitas kerja, dan membantu perusahaan mencapai target strategis secara lebih efektif dan berkelanjutan

2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.

Pegawai dengan karakteristik ini cenderung bekerja dengan penuh antusiasme, proaktif mencari solusi, serta mengambil langkah-langkah kreatif tanpa harus selalu diarahkan. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga mendorong efisiensi tim, inovasi dalam proses kerja, dan tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat dan berkualitas

3. Besarnya rasa tanggung jawab pada pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Pegawai yang bertanggung jawab akan menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kualitas kerja, mematuhi prosedur, dan berusaha meminimalkan kesalahan. Sikap ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendukung kelancaran operasional tim dan organisasi secara keseluruhan, serta membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen

4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.

Pegawai yang memiliki rasa memiliki akan lebih termotivasi untuk menjaga reputasi perusahaan, berkontribusi secara maksimal, dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Sementara rasa solidaritas mendorong kerja sama, saling membantu, dan komunikasi yang efektif antarpegawai, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan mampu menghadapi tantangan secara kolektif.

5. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja pada pegawai.

Pegawai yang efisien dan produktif mampu mengatur prioritas, memanfaatkan keterampilan dan teknologi dengan optimal, serta bekerja secara fokus dan terkoordinasi. Peningkatan ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai lebih efektif dan berkelanjutan

Sedangkan manfaat Disiplin Kerja menurut Robbins & Judge, (2021) yaitu:

1. Mencegah perilaku menyimpang atau tidak sesuai aturan organisasi.

Mencegah perilaku menyimpang atau tidak sesuai aturan organisasi berarti upaya yang dilakukan untuk memastikan seluruh pegawai mematuhi kebijakan, prosedur, dan norma yang berlaku dalam perusahaan.

2. Meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi berarti upaya untuk menumbuhkan loyalitas, rasa tanggung jawab, dan keterikatan emosional pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih berdedikasi, mematuhi aturan, proaktif dalam menyelesaikan tugas, dan berusaha mencapai tujuan organisasi secara konsisten

3. Memperkuat budaya kerja yang positif dan produktif.

Memperkuat budaya kerja yang positif dan produktif berarti menciptakan lingkungan kerja di mana nilai, sikap.

4. Membentuk pegawai yang bertanggung jawab, tertib, dan profesional.

Membentuk pegawai yang bertanggung jawab, tertib, dan profesional berarti mengembangkan karakter dan sikap kerja yang menjunjung tinggi integritas, disiplin, dan kompetensi dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang bertanggung jawab akan menyelesaikan pekerjaan dengan serius dan sesuai standar, sementara pegawai yang tertib mematuhi aturan, prosedur, dan jadwal kerja.

#### 2.1.4.4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Afandi, (2021) adapun indikator disiplin kerja adalah

1. Masuk kerja tepat waktu

Kebiasaan pegawai untuk tiba di tempat kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, tanpa keterlambatan yang tidak beralasan. Ini mencakup kedatangan di awal shift kerja, baik secara fisik maupun virtual.

2. Penggunaan waktu secara efektif.

Kemampuan pegawai untuk mengalokasikan dan memanfaatkan waktu kerja dengan efisien, memprioritaskan tugas penting, menghindari pemborosan, dan mencapai target dalam batas waktu yang ditetapkan.

3. Tidak pernah mangkir/tidak kerja

Pegawai yang tidak pernah mangkir/tidak kerja adalah pegawai yang memiliki Pegawai dan tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaannya.

4. Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan.

Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan adalah sikap Pegawai dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Masram, (2023) bahwa indikator Disiplin Kerja yaitu:

1. Kepatuhan pegawai pada jam kerja.

Kepatuhan pegawai pada jam kerja merupakan bentuk disiplin yang menunjukkan kesadaran dan tanggung jawab pegawai dalam menaati ketentuan waktu kerja yang telah ditetapkan organisasi.

2. Ketaatan pada aturan dan prosedur.

Kepatuhan pelayanan terhadap perintah atau instruksi pimpinan serta ketaatan pada peraturan dan tata tertib merupakan indikator penting dalam disiplin kerja yang mencerminkan loyalitas.

3. Kepatuhan terhadap tata tertib organisasi

Pegawai yang disiplin tidak akan menyalahgunakan fasilitas kantor, menggunakan perlengkapan sesuai prosedur, serta berupaya merawatnya agar tetap dalam kondisi baik.

4. Kerapian dan penampilan.

Ketaatan dalam berpakaian sesuai aturan menunjukkan sikap profesional, tanggung jawab, serta penghormatan terhadap norma organisasi.

5. Ketepatan penyelesaian pekerjaan.

Pegawai yang disiplin akan melaksanakan tugas sesuai prosedur, standar operasional, serta kebijakan organisasi tanpa melakukan pelanggaran.

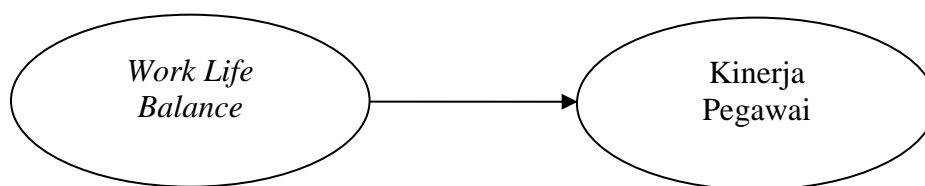
## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai**

Pegawai yang tidak mampu menjaga hubungan harmonis di perusahaan dimana pegawai tidak bisa memilah antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, maka pegawai akan memilih untuk mencari pekerjaan lain atau memilih berhenti dari perusahaan karena pegawai itu menganggap *Work Life Balance* penting dalam menjalani pekerjaan. Sedangkan jika pegawai itu dapat menjaga keharmonisan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tentunya akan merasakan kinerja yang lemah (Prayogi et al., 2019).

Kinerja merupakan hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Sinambela & Tanjung, 2018). Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadinya akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kinerja dan mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang mampu mempengaruhi produktivitas organisasi. Ketika sebuah organisasi gagal untuk mengimplementasikan *Work Life Balance* dengan tepat maka akan berdampak buruk pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, produktivitas, kesehatan dan loyalitas pegawai kepada organisasi. Kehidupan pribadi pegawai dapat memberikan kekuatan serta semangat dalam bekerja yang menjadikan pegawai tidak mudah untuk mengeluh dan tidak membesarkan masalah diluar proporsinya (Erdianza et al., 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rafiqah & Khair, 2025), (Yusnandar, 2022), (Jufrizen et al., 2023) dan (Wardani & Firmansyah, 2019) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai



Gambar 2.1. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai

### 2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja

atau manajemen kinerja (Nasution & Hadi, 2021). Oleh sebab itu, secara tidak langsung perusahaan diharuskan selalu mengawasi kinerja pegawainya. Hal tersebut menjadi faktor penting sebab kurangnya kinerja pegawai mengurangi faktor produksi perusahaan itu sendiri sampai batas tertentu (Nasution et al., 2022)

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai. Oleh karena itu manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan disiplin yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor mempengaruhinya (Harahap & Tirtayasa, 2020)

Menurut (Hasibuan, 2019) mengemukakan kedisiplinan adalah fungsi operator keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin, semakin tinggi prestasi pegawai yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siswadi & Lestari, 2020), (Maharani et al., 2022), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Rivai, 2021), (Yusnandar & Hasibuan, 2021), (Muis & Hasibuan, 2021), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.



Gambar 2.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

### 2.2.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi

*Work Life Balance* merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan. dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja terhadap suatu pekerjaan. Program *Work Life Balance* yang diterapkan dalam suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada pegawai sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan (Saina et al., 2016).

Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi dimana seorang pegawai dipercayakan kepada suatu organisasi tertentu untuk tujuan-tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Kartika & Jufrizen, 2022). Ketika karyawan mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, mereka cenderung merasa lebih dihargai, lebih loyal, dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Sebaliknya, jika work-life balance tidak tercapai, karyawan dapat mengalami stres dan kelelahan yang akhirnya menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi .

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi & Kurnia, 2024), (Akter et al., 2019) dan (Sundry, 2023) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.



Gambar 2.3. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi

#### 2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasional merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi, dan sejauh mana pegawai tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya (Lesmana & Prayogi, 2021).

Adanya kedisiplinan dalam perusahaan yang kokoh diterapkan dalam perusahaan tanpa adanya tingkat rendah dan tinggi terhadap semua jabatan. Disiplin salah satu sikap menghormati, menghargai, taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, dengan sikap menerima atau tidak untuk menerima konsekuensi yang akan dipertanggung jawabkan jika pelanggaran terjadi (Mufarrohah, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mufarrohah, 2022), (Azhar et al., 2020), (Lesmana & Prayogi, 2021) dan yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.



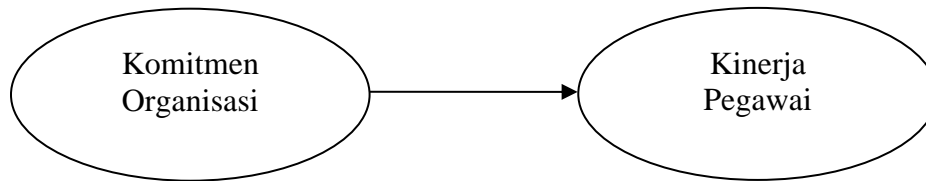
Gambar 2.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi tersebut yang tidak terlepas dari hasil kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Ainanur & Tirtayasa, 2018)

Seorang anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasional secara umum dapat diartikan sebagai identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat dalam suatu organisasi (Jufrizen et al., 2022). Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena semakin tinggi tingkat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, maka semakin besar pula usaha mereka dalam melaksanakan tugas dengan baik. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung bekerja lebih giat, bertanggung jawab, disiplin, serta berusaha mencapai target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika komitmen organisasi rendah, maka kinerja pegawai dapat menurun karena kurangnya rasa memiliki dan keterlibatan dalam organisasi (Hermania et al., 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bismala & Manurung, 2021), (Mujiatun et al., 2019), (Adhan et al., 2020), (Muis et al., 2018), (Jufrizen et al., 2021), dan (Prayogi et al., 2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.



Gambar 2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

### **2.2.6 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.**

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang berikan pegawai dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Farisi et al., 2020)

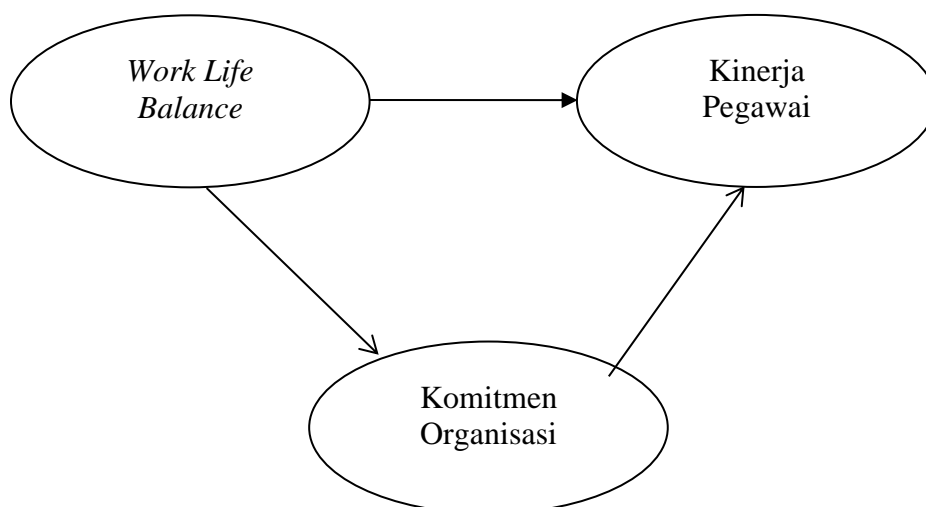
Dalam persepsi pegawai keseimbangan pekerjaan merupakan pilihan antara mengatur kewajiban kerja dan kewajiban dalam kehidupan pribadi, atau tanggungjawab pada keluarga. Sedangkan perusahaan memiliki persepsi yang berbeda, *Work Life Balance* merupakan suatu kondisi yang menantang untuk bisa menciptakan dan mendukung budaya kerja yang berfokus pada pekerjaan ditempat kerja (Prayogi et al., 2019).

Komitmen pegawai pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen di pandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan

individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Muis et al., 2018)

*Work Life Balance* memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, efek ini bisa diperkuat melalui peningkatan komitmen organisasi. Ketika pegawai merasakan komitmen yang kuat terhadap organisasi sebagai hasil dari dukungan *Work Life Balance* yang baik, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pegawai harus fokus tidak hanya pada menciptakan *Work Life Balance* yang baik tetapi juga pada strategi yang meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian, menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung *Work Life Balance* dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi (Putri & Hadi, 2024).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Hadi, 2024), (Haeruddin et al., 2022) dan (Badrianto & Ekhsan, 2021) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.



Gambar 2.6. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi

### **2.2.7 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.**

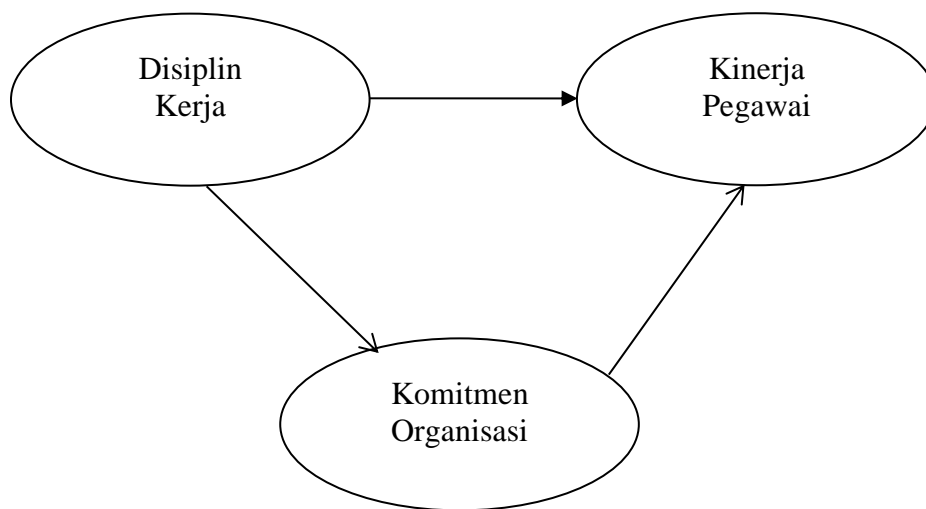
Menurut (Siswadi, 2017) Pada umumnya apabila seseorang mendengar kata disiplin, orang tersebut cenderung mendefinisikannya dalam pengertian yang sempit dan bersifat menghukum. Padahal disiplin itu mempunyai arti yang lebih luas dari pada hukuman. Seharusnya pegawai mengerti bahwa dengan mempunyainya disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran para pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi pegawai yang terendah (Hasibuan & Handayani, 2017).

Komitmen Organisasi adalah keadaan Psikologis yang mencirikan hubungan pegawai (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Aktivitas tersebut dilandasi oleh keyakinan moral dengan tidak mengutamakan keuntungan pribadi (Lesmana & Prayogi, 2021)

Sehingga disiplin yang baik bagi seorang pegawai tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik dengan Dengan Komitmen Organisasi. Disiplin kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, efek ini bisa

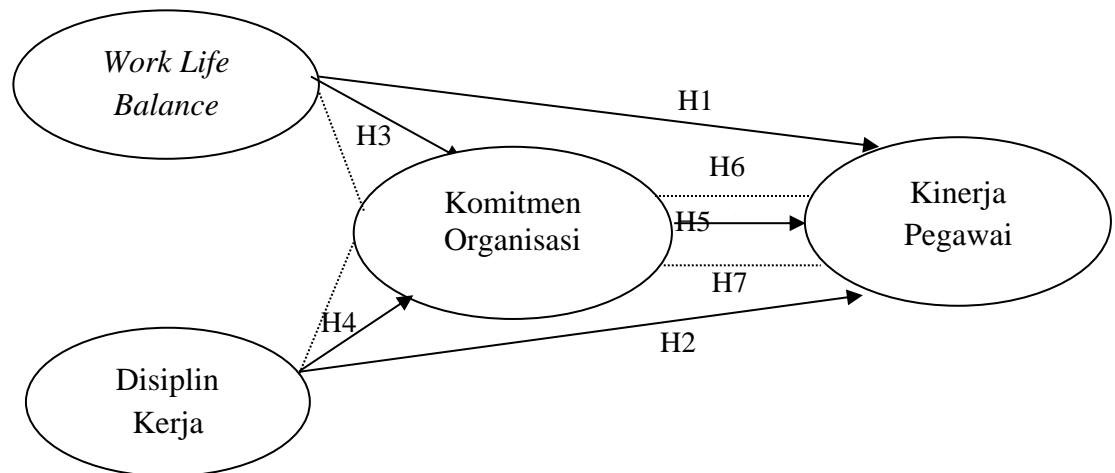
diperkuat melalui peningkatan komitmen organisasi. Ketika pegawai merasakan komitmen yang kuat terhadap organisasi sebagai hasil dari penerapan disiplin kerja yang adil dan konsisten, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pegawai harus fokus tidak hanya pada penerapan disiplin kerja tetapi juga pada strategi yang meningkatkan komitmen organisasi (Sughuli & Riyadi, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mahmuddin, 2025), (Syafry et al., 2025), dan (Bangun, 2017) yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi.



Gambar 2.7. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi

Dari penjelasan tersebut, maka kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Gambar 2.8 Kerangka Konseptual

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono, (2022) Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran

1. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
6. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
7. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian.**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono, (2022) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variable dengan variable lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Sugiyono, (2022) Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

Variabel	Pengertian	Indikator	Item Pertanyaan
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, dan kesesuaian dengan tujuan organisasi.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung jawab Sumber (Mangkunegara, 2020)	1,2 3,4 5,6 7,8
Komitmen organisasi (Z)	Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan, loyalitas, dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berusaha mencapai tujuan organisasi	1. <i>Affective commitment</i> 2. <i>Continuance commitment</i> 3. <i>Normative commitment</i> Sumber: (Robbins & Judge, 2021)	1,2 3,4 5,6
<i>Work Life Balance</i> (X <sub>1</sub> )	<i>Work Life Balance</i> adalah kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan peran dan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga	1. <i>Time balance</i> 2. <i>Involvement balance</i> 3. <i>Satisfaction balance</i> Sumber: (Greenhaus & Callanan, 2022)	1,2 3,4 5,6
Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> )	Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku	1. Masuk kerja tepat waktu 2. Penggunaan waktu secara efektif. 3. Tidak pernah mangkir/tidak kerja 4. Mematuhi semua perturan organisasi atau perusahaan. Sumber: (Afandi, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan November 2025 sampai dengan bulan April 2026.

**Tabel 3.2 Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2025 dan 2026																							
		Nov				Des				Jan				Feb				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Prariset Penelitian	■																							
3	Penyusunan Tugas Akhir	■	■	■																					
4	Bimbingan Tugas Akhir		■	■	■	■	■	■	■	■	■														
5	Seminar Tugas Akhir											■													
6	Revisi Tugas Akhir												■	■											
7	Penyusunan Skripsi													■	■										
8	Bimbingan Skripsi														■	■	■	■	■	■					
9	Sidang Meja Hijau																				■				

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. yang berjumlah 147 orang.

**Tabel 3.3 Jumlah Populasi PT.PN IV Medan**

No	Bagian	Pegawai	Persen
		Total	Total
1	Divisi Teknologi Informasi	21	14,28 %
2	Divisi Satuan Pengawasan Intern	22	14,96 %
3	Divisi Operasional	21	14,28 %
4	Divisi Pemasaran & Komersial	20	13,62 %
5	Divisi Strategi & Sustainability	15	10,20 %
6	Divisi Sumber Daya Manusia	20	13,61 %
7	Divisi Teknologi Informasi	28	19,05 %
Jumlah		147	100 %

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Sugiyono, 2022).

Bila populasi besar ( $>100$ ) maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah dengan menggunakan rumus slovin (Sugiyono, 2022).

Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 147 orang maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan rumus slovin.. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

**Dimana:**

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

maka dapat di hitung  $n = \frac{147}{1 + 147 \times 0,1^2} = 59,51 = 60$  Orang

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

**Tabel 3.4. Jumlah Sampel PT.PN IV Medan**

No	Bagian	Pegawai	Pegawai
		Populasi	Sampel
1	Divisi Teknologi Informasi	21	9

2	Divisi Satuan Pengawasan Intern	22	9
3	Divisi Operasional	21	9
4	Divisi Pemasaran & Komersial	20	8
5	Divisi Strategi & Sustainability	15	6
6	Divisi Sumber Daya Manusia	20	8
7	Divisi Teknologi Informasi	28	11
Jumlah		147	60

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Observasi

Yaitu Aktivitas yang dilakukan untuk mengamati secara langsung suatu objek tertentu dengan tujuan memperoleh sejumlah data dan informasi terkait objek tersebut

#### 2. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada Pegawai mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

#### 3. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah Pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

#### 4. Kuesioner / Angket

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada

semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai PT.Perkebunan IV Medan Regional 1 Medan. Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut

**Tabel 3.5 Skala Pengukuran**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2022)

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Analisis Data Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua

dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2022). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS* versi 3 *for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*outer model*), yakni
  - a. Realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan
  - b. validitas diskriminan (*discriminant validity*).

2. Analisis model struktural (*inner model*), yakni
  - a. koefisien determinasi (*R-square*);
  - b. *F-square*;
  - c. pengujian hipotesis yakni
    - (1) pengaruh langsung (*direct effect*);
    - (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan
    - (3) *total effect* (Hair Jr et al., 2023)

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (Outers Model)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Hair Jr et al., 2023) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

#### **1. Construct Reliability and Validity**

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah  $> 0.6$  (Hair Jr et al., 2023)

#### **2. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar

berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT* < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair Jr et al., 2023)

### 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Minimal ada dua bagian yang perlu dianalisis didalam model struktural ini, antara lain: (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Hair Jr et al., 2023)

#### 1. R-Square

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- b. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- c. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Ghozali & Latan, 2022).

#### 2. 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. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah

variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Hair Jr et al., 2023).

Kriteria *F-Square* menurut (Ghozali & Latan, 2022). adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- b. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- c. Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut:

#### 1. *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Hair Jr et al., 2023). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

- a. Koefisien jalur (*path coefficient*):
  - 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 suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

b. Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*):

- 1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan
- 2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Hair Jr et al., 2023).

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

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 (Hair Jr et al., 2023).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Ghozali & Latan, 2022) adalah:

- a. Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/e-Trust*), memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap *Variabel Endogen*. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai, 6 pernyataan untuk Komitmen Organisasi, 6 pernyataan untuk *Work Life Balance*, dan 8 pernyataan untuk Disiplin Kerja. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 60 orang responden PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.1.**

#### Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	42	70 %
2	Perempuan	18	30 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 42 (70 %) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 18 (30%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.2. Pendidikan Responden**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	19	31,67 %
2	D3	2	3,33 %
3	S1	32	53,33 %
4	S2	7	11,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang tamatan SMA sebanyak 19 orang (31,67%), tamatan D3 sebanyak 2 orang (3,33%), tamatan S1 sebanyak 32 orang (53,33%) dan tamatan S2 sebanyak 7 orang (11,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang tamatan Strata 1 Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.3 Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	18 - 30 Tahun	19	31,67 %
2	31 – 40 Tahun	24	40 %
3	41 – 50 Tahun	14	23,33 %
3	51 – 60 Tahun	3	5 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 18-30 tahun sebanyak 19 orang (31,67%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 24 orang (40 %), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 14 orang (23,33%). berumur 51-60 tahun yaitu sebanyak 3 orang (5%). Dengan demikian

yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4 Lama bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	23	38,33 %
2	11 – 20 Tahun	24	40 %
3	> 20 Tahun	13	21,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang bekerja < 10 tahun sebanyak 13 orang (38,33%), bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 24 orang (40%), dan bekerja > 20 tahun yaitu sebanyak 13 orang (21,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang lama bekerja 11 sampai 20 tahun Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi, *Work Life Balance* dan Disiplin Kerja. Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi Jawaban responden, tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai**

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	33	55,0	13	21,7	11	18,3	3	5,0	0	0,0	60	100
2	30	50,0	19	31,7	8	13,3	3	5,0	0	0,0	60	100
3	30	50,0	19	31,7	7	11,7	4	6,7	0	0,0	60	100
4	30	50,0	15	25,0	10	16,7	5	8,3	0	0,0	60	100
5	42	70,0	11	18,3	4	6,7	3	5,0	0	0,0	60	100
6	31	51,7	14	23,3	11	18,3	4	6,7	0	0,0	60	100
7	33	55,0	14	23,3	9	15,0	4	6,7	0	0,0	60	100
8	32	53,3	16	26,7	8	13,3	4	6,7	0	0,0	60	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai adalah:

1. Jawaban responden, Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang rapi dan sesuai standar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55,0%).
2. Jawaban responden, Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan saya untuk memastikan tidak ada kesalahan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50,0%).
3. Jawaban responden, Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target yang ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50,0%).
4. Jawaban responden, Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa mengurangi kualitas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50,0%).
5. Jawaban responden, Saya memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan sesuai prosedur perusahaan, mayoritas responden menjawab

sangat setuju sebanyak 42 orang (70,0%).

6. Jawaban responden, Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan atau instruksi tambahan dari atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,7%).
7. Jawaban responden, Saya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55,0%).
8. Jawaban responden, Saya menyelesaikan tugas hingga tuntas tanpa perlu pengawasan berlebihan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (53,3%).

#### 4.1.3.2 Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi Jawaban responden, tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

#### **Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi**

No	Jawaban Komitmen Organisasi (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	50,0	20	33,3	6	10,0	4	6,7	0	0,0	60	100
2	28	46,7	19	31,7	8	13,3	5	8,3	0	0,0	60	100
3	34	56,7	11	18,3	9	15,0	6	10,0	0	0,0	60	100
4	32	53,3	15	25,0	9	15,0	4	6,7	0	0,0	60	100
5	27	45,0	17	28,3	12	20,0	4	6,7	0	0,0	60	100
6	26	43,3	15	25,0	11	18,3	8	13,3	0	0,0	60	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Komitmen Organisasi adalah:

1. Jawaban responden, Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50,00%).
2. Jawaban responden, Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%).
3. Jawaban responden, Saya tetap bekerja di perusahaan ini karena saya merasa sulit untuk meninggalkannya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (56,7%).
4. Jawaban responden, Saya mempertahankan pekerjaan saya di perusahaan karena mempertimbangkan keamanan dan manfaat jangka panjang., mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (53,3%).
5. Jawaban responden, Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45,0%).
6. Jawaban responden, Saya merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (43,3%).

#### **4.1.3.3 Variabel *Work Life Balance***

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi Jawaban responden, tentang variabel *Work Life Balance* sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel *Work Life Balance***

No	Jawaban Work Life Balance (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	43,3	25	41,7	4	6,7	5	8,3	0	0,0	60	100
2	22	36,7	26	43,3	7	11,7	5	8,3	0	0,0	60	100
3	25	41,7	24	40,0	6	10,0	5	8,3	0	0,0	60	100
4	27	45,0	24	40,0	4	6,7	5	8,3	0	0,0	60	100
5	28	46,7	25	41,7	2	3,3	5	8,3	0	0,0	60	100
6	28	46,7	23	38,3	4	6,7	5	8,3	0	0,0	60	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Work Life Balance* adalah:

1. Jawaban responden, Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (43,3%).
2. Jawaban responden, Saya merasa memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mengganggu kehidupan pribadi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang (43,3%).
3. Jawaban responden, Saya merasa keterlibatan saya di pekerjaan tidak mengurangi keterlibatan saya dalam kehidupan pribadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (41,7%).
4. Jawaban responden, Saya mampu fokus pada pekerjaan saat di kantor dan fokus pada keluarga atau aktivitas pribadi saat di rumah, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45,0%).
5. Jawaban responden, Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%).

6. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap kehidupan pribadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%).

#### 4.1.3.4 Variabel Disiplin Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi Jawaban responden, tentang variabel Disiplin Kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja**

No	Jawaban Disiplin Kerja (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	48,3	18	30,0	9	15,0	4	6,7	0	0,0	60	100
2	31	51,7	17	28,3	8	13,3	4	6,7	0	0,0	60	100
3	27	45,0	18	30,0	12	20,0	3	5,0	0	0,0	60	100
4	24	40,0	16	26,7	17	28,3	3	5,0	0	0,0	60	100
5	23	38,3	19	31,7	14	23,3	4	6,7	0	0,0	60	100
6	24	40,0	21	35,0	11	18,3	4	6,7	0	0,0	60	100
7	29	48,3	21	35,0	7	11,7	3	5,0	0	0,0	60	100
8	28	46,7	22	36,7	7	11,7	3	5,0	0	0,0	60	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Disiplin Kerja adalah:

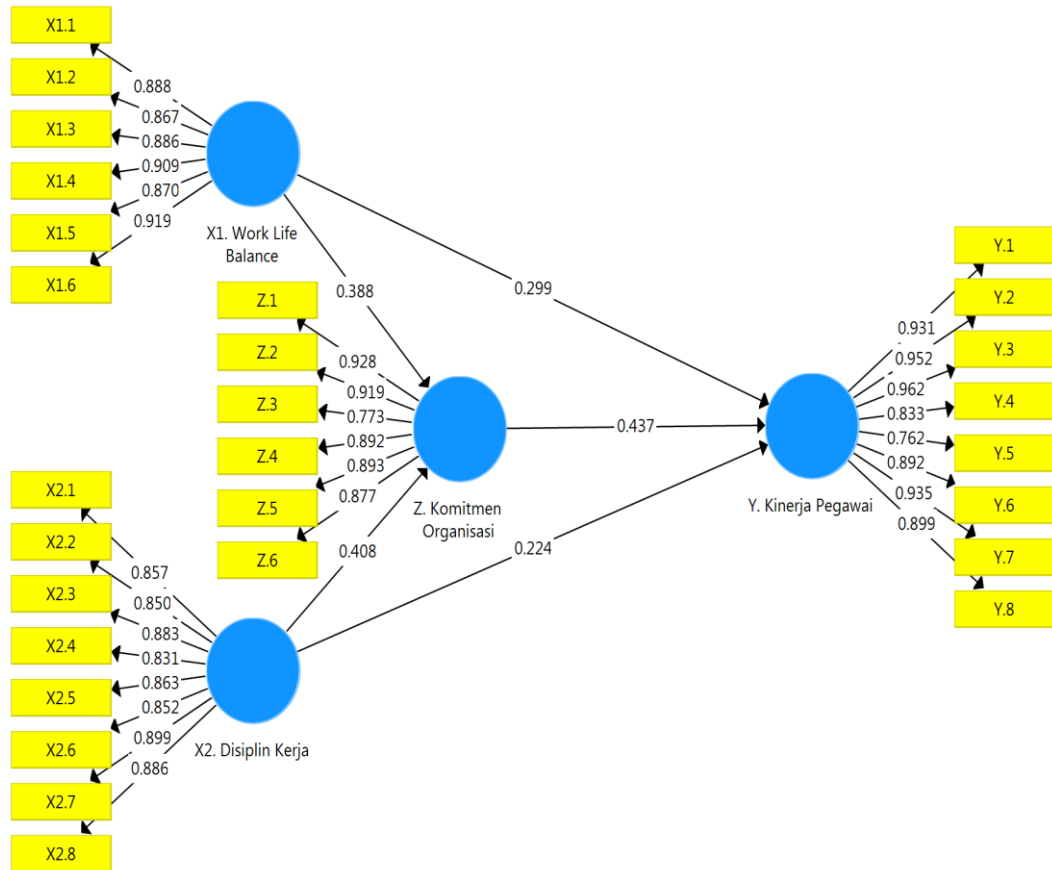
1. Jawaban responden, Saya selalu datang bekerja tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (48,3%).
2. Jawaban responden, Saya berusaha mengatur waktu agar tidak terlambat masuk kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,7%).

3. Jawaban responden, Saya menggunakan waktu kerja seefektif mungkin untuk menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45,0%).
4. Jawaban responden, Saya dapat mengatur prioritas pekerjaan sehingga waktu kerja saya optimal, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (40,0%).
5. Jawaban responden, Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan tanpa izin atau tidak hadir tanpa alasan yang jelas, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (38,3%).
6. Jawaban responden, Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai jadwal dan tanggung jawab yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (40,0%).
7. Jawaban responden, Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan dalam setiap kegiatan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (48,3%).
8. Jawaban responden, Saya berusaha mengikuti prosedur dan tata tertib yang berlaku di perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%).

#### **4.1.4 Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS (*Partial Least Squares*). Dalam SmartPLS, terdapat dua jenis model pengukuran, yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*. *Outer Model* digunakan untuk menguji hubungan antara indikator dengan variabel laten (validitas dan reliabilitas), sedangkan *Inner*

Model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian.



**Gambar 4.1 Partial Least Square**

### 1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Ghozali & Latan, 2022).

#### a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer*

*loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2023).

**Tabel 4.9 Validitas Konvergen**

	<b>X1. Work Life Balance</b>	<b>X2. Disiplin Kerja</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. Komitmen Organisasi</b>
X1.1	0,888			
X1.2	0,867			
X1.3	0,886			
X1.4	0,909			
X1.5	0,870			
X1.6	0,919			
X2.1		0,857		
X2.2		0,850		
X2.3		0,883		
X2.4		0,831		
X2.5		0,863		
X2.6		0,852		
X2.7		0,899		
X2.8		0,886		
Y.1			0,931	
Y.2			0,952	
Y.3			0,962	
Y.4			0,833	
Y.5			0,762	
Y.6			0,892	
Y.7			0,935	
Y.8			0,899	
Z.1				0,928
Z.2				0,919
Z.3				0,773
Z.4				0,892
Z.5				0,893
Z.6				0,877

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel *Work Life Balance* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Work Life Balance* dinyatakan valid.

2. Nilai outer loading untuk variabel Disiplin Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator variabel Disiplin Kerja dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen Organisasi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid.

**b. Construct Reliability and Validity**

*Construct Reliability and Validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kemandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0,6$  (Ghozali & Latan, 2022)..

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Composite Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Work Life Balance	0,948	0,953	0,958	0,792
X2. Disiplin Kerja	0,952	0,955	0,960	0,749
Y. Kinerja Pegawai	0,965	0,968	0,971	0,806
Z. Komitmen Organisasi	0,942	0,946	0,954	0,778

Sumber: Data diolah SmartPLS

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Construct Reliability and Validity* adalah Reliabel dan Valid, karena keseluruhan nilai yang diperoleh melalui pengujian menggunakan software smartPLS diatas kriteria yang telah ditetapkan yakni  $> 0.6$  (Ghozali & Latan, 2022).

**c. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant*

*Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Ghozali & Latan, 2022)..

**Tabel 4.11 Discriminant Validity**

	X1. Work Life Balance	X2. Disiplin Kerja	Y. Kinerja Pegawai	Z. Komitmen Organisasi
X1. Work Life Balance				
X2. Disiplin Kerja	0,541			
Y. Kinerja Pegawai	0,704	0,668		
Z. Komitmen Organisasi	0,627	0,635	0,786	

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut:

1. *Work Life Balance* (X1) terhadap Disiplin Kerja (X2) memiliki nilai HTMT 0,541 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
2. *Work Life Balance* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT 0,704 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
3. *Work Life Balance* (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai HTMT 0,627 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
4. Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai HTMT 0,668 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
5. Disiplin Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai HTMT 0,635 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.
6. Kinerja Pegawai (Y) terhadap Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai HTMT 0,786 < 0,90 artinya nilai konstruk validitas diskriminannya baik.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa uji validitas diskriminan memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS lebih kecil daripada yang telah ditetapkan yaitu  $< 0,90$ .

## 2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2022).

### a. R-Square

Dalam menilai aja model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2022).

**Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	0,677	0,660
<b>Z. Komitmen Organisasi</b>	0,481	0,462

Sumber: Data diolah SmartPLS

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh *Work Life Balance* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai R-Square 0.677 mengindikasikan bahwa variabel pengaruh *Work Life Balance* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 67,7% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 32,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak

diteliti. Bahwa variabel pengaruh *Work Life Balance* dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai R-Square 0.481 mengindikasikan bahwa variabel pengaruh *Work Life Balance* dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar 48,1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 51,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### b. F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2022).

**Tabel 4.13 F Square**

	X1. Work Life Balance	X2. Disiplin Kerja	Y. Kinerja Pegawai	Z. Komitmen Organisasi
X1. Work Life Balance			0,168	0,212
X2. Disiplin Kerja			0,093	0,234
Y. Kinerja Pegawai				
Z. Komitmen Organisasi			0,308	

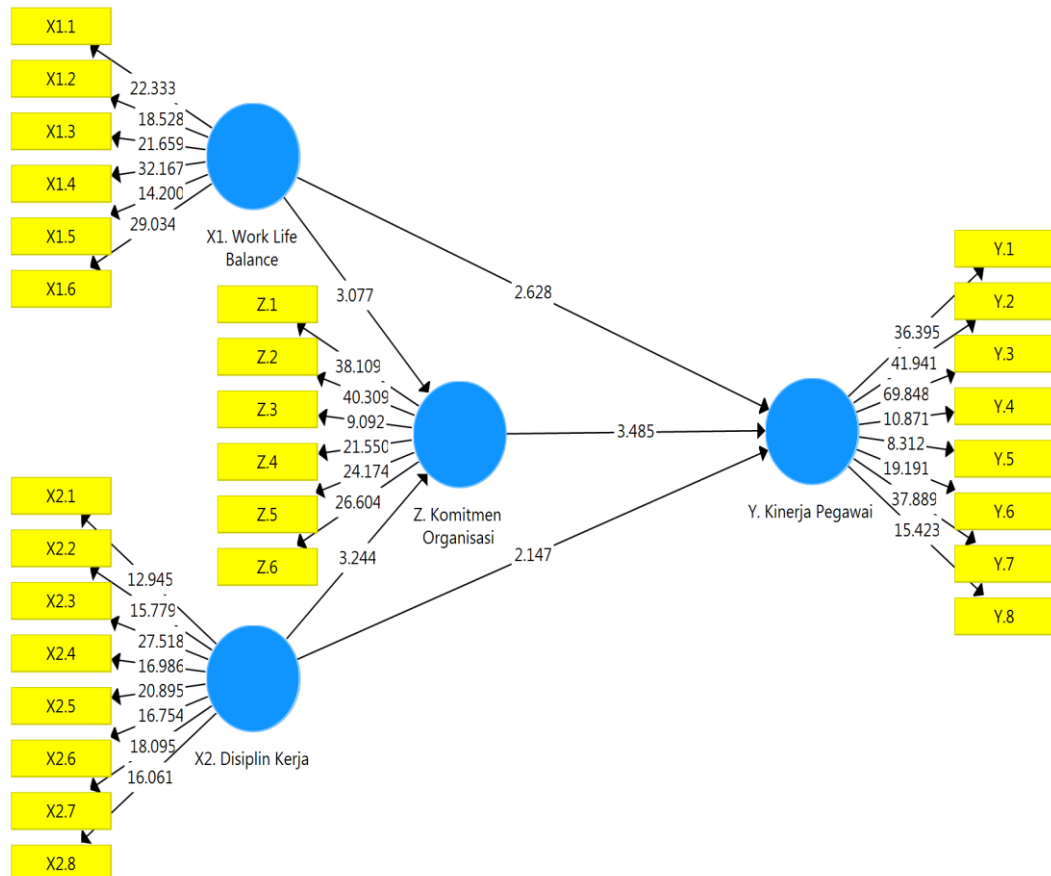
Sumber: Data diolah SmartPLS

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut:

1. *Work Life Balance* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,168 maka memiliki efek yang medium.
2. Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,093 maka memiliki efek yang kecil.
3. Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square=0,308 maka memiliki efek yang medium.

4. *Work Life Balance* (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai  $F\text{-Square}=0,212$  maka memiliki efek yang medium.
5. Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai  $F\text{-Square}=0,234$  maka memiliki efek yang medium.

### 3. Uji Hipotesis



**Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis**

#### a. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) (Hair Jr et al., 2023) yakni:

1. Jika nilai nilai T Statistik  $>1,96$  adalah positif mengindikasikan bahwa hasil penelitian berpengaruh.

2. Jika nilai T Statistik  $< 1,96$  adalah negatif mengindikasikan bahwa hasil penelitian tidak berpengaruh.

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah:

1. Jika nilai probabilitas (P-Value)  $< \text{Alpha } (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value)  $> \text{Alpha } (0,05)$  maka  $H_0$  diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

**Tabel 4.14**

**Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Work Life Balance -> Y. Kinerja Pegawai	0,299	0,308	0,114	2,628	<b>0,009</b>
X2. Disiplin Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0,224	0,214	0,105	2,147	<b>0,032</b>
X1. Work Life Balance -> Z. Komitmen Organisasi	0,388	0,384	0,126	3,077	<b>0,002</b>
X2. Disiplin Kerja -> Z. Komitmen Organisasi	0,408	0,411	0,126	3,244	<b>0,001</b>
Z. Komitmen Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,437	0,432	0,125	3,485	<b>0,001</b>

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh:

1. Pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai T statistic dengan nilai 2,628. maka  $2,628 > 1,96$ , dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,009 maka  $0,009 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Disiplin Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai T statistic dengan nilai 2,147 maka  $2,147 > 1,96$ , dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,032 maka  $0,032 < 0,05$ , sehingga dapat

dinyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

3. Pengaruh langsung *Work Life Balance* terhadap Komitmen Organisasi mempunyai T statistic dengan nilai 3,077 maka  $3,077 > 1,96$ , dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka  $0,002 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
4. Pengaruh langsung Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi mempunyai T statistic dengan nilai 3,244 maka  $3,244 > 1,96$  dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
5. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai T statistic dengan nilai 3,485 maka  $3,485 > 1,96$  dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**b. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) (Hair Jr et al., 2023) yakni:

1. Jika nilai nilai T Statistik  $> 1,96$  adalah positif mengindikasikan bahwa hasil penelitian berpengaruh

2. Jika nilai T Statistik  $< 1,96$  adalah negatif mengindikasikan bahwa hasil penelitian tidak berpengaruh.

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah:

1. Jika nilai probabilitas (P-Value)  $< \text{Alpha } (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value)  $> \text{Alpha } (0,05)$  maka  $H_0$  diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

**Tabel 4.15**

**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Work Life Balance -&gt; Z. Komitmen Organisasi -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,170	0,169	0,080	2,112	<b>0,035</b>
<b>X2. Disiplin Kerja -&gt; Z. Komitmen Organisasi -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,178	0,178	0,077	2,309	<b>0,021</b>

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening sebagai variabel intervening mempunyai T statistic dengan nilai 2,112 maka  $2,112 > 1,96$  dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,035 maka  $0,035 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening sebagai variabel intervening mempunyai T statistic dengan nilai 2,309 maka  $2,309 > 1,96$

dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,021 maka  $0,021 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening sebagai variabel intervening.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,628. maka  $2,628 > 1,96$ , dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,009 maka  $0,009 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Pegawai yang tidak mampu menjaga hubungan harmonis di perusahaan dimana pegawai tidak bisa memilah antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, maka pegawai akan memilih untuk mencari pekerjaan lain atau memilih berhenti dari perusahaan karena pegawai itu menganggap *Work Life Balance* penting dalam menjalani pekerjaan. Sedangkan jika pegawai itu dapat menjaga keharmonisan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tentunya akan merasakan kinerja yang lemah (Prayogi et al., 2019).

Kinerja merupakan hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Sinambela & Tanjung, 2018). Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadinya akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kinerja dan mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang mampu

mempengaruhi produktivitas organisasi. Ketika sebuah organisasi gagal untuk mengimplementasikan *Work Life Balance* dengan tepat maka akan berdampak buruk pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, produktivitas, kesehatan dan loyalitas pegawai kepada organisasi. Kehidupan pribadi pegawai dapat memberikan kekuatan serta semangat dalam bekerja yang menjadikan pegawai tidak mudah untuk mengeluh dan tidak membesarkan masalah diluar proporsinya (Erdianza et al., 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rafiqah & Khair, 2025), (Yusnandar, 2022), (Jufrizen et al., 2023) dan (Wardani & Firmansyah, 2019) yang menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

#### **4.2.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,147 maka  $2,147 > 1,96$ , dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,032 maka  $0,032 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja (Nasution & Hadi, 2021). Oleh sebab itu, secara tidak langsung perusahaan diharuskan selalu mengawasi kinerja pegawainya. Hal tersebut menjadi faktot penting sebab kurangnya kinerja pegawai mengurangi faktor produksi perusahaan itu sendiri sampai batas tertentu (Nasution et al., 2022)

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai. Oleh karena itu manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan disiplin yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor mempengaruhinya (Harahap & Tirtayasa, 2020)

Menurut (Hasibuan, 2019) mengemukakan kedisiplinan adalah fungsi operator keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin, semakin tinggi prestasi pegawai yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maharani et al., 2022), (Hasibuan & Silvy, 2019), (Rivai, 2021), (Yusnandar & Hasibuan, 2021), (Muis & Hasibuan, 2021), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

#### **4.2.3. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 3,077 maka  $3,077 > 1,96$ , dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka  $0,002 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

*Work Life Balance* merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan. dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja

terhadap suatu pekerjaan. Program *Work Life Balance* yang diterapkan dalam suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada pegawai sehingga dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya terhadap perusahaan (Saina et al., 2016).

Komitmen organisasional merupakan suatu kondisi dimana seorang pegawai dipercayakan kepada suatu organisasi tertentu untuk tujuan-tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Kartika & Jufrizen, 2022)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi & Kurnia, 2024), (Akter et al., 2019) dan (Sundary, 2023) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

#### **4.2.4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 3,244 maka  $3,244 > 1,96$  dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Komitmen Organisasional merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang khususnya berfokus pada perilaku manusia. Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi, dan sejauh mana pegawai tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi maka dapat diukur pula sebaik apa komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya (Lesmana & Prayogi, 2021).

Adanya kedisiplinan dalam perusahaan yang kokoh diterapkan dalam perusahaan tanpa adanya tingkat rendah dan tinggi terhadap semua jabatan. Disiplin salah satu sikap menghormati, menghargai, taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, dengan sikap menerima atau tidak untuk menerima konsekuensi yang akan dipertanggung jawabkan jika pelanggaran terjadi (Mufarrohah, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mufarrohah, 2022), (Azhar et al., 2020), (Lesmana & Prayogi, 2021) dan yang menyatakan bahwa Disiplin Kejr aberpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

#### **4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 3,485 maka 3,485 >1,96 dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi tersebut yang tidak terlepas dari hasil kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Ainanur & Tirtayasa, 2018)

Seorang anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang

tidak memiliki komitmen terhadap organisasi Komitmen organisasional secara umum dapat diartikan sebagai identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat dalam suatu organisasi (Jufrizen et al., 2022)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mujiatun et al., 2019), (Adhan et al., 2020), (Muis et al., 2018), (Jufrizen et al., 2021), dan (Prayogi et al., 2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### **4.2.6 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,112 maka  $2,112 > 1,96$  dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,035 maka  $0,035 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang berikan pegawai dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Farisi et al., 2020)

Dalam persepsi pegawai keseimbangan pekerjaan merupakan pilihan antara mengatur kewajiban kerja dan kewajiban dalam kehidupan pribadi, atau tanggungjawab pada keluarga. Sedangkan perusahaan memiliki persepsi yang

berbeda, *Work Life Balance* merupakan suatu kondisi yang menantang untuk bisa menciptakan dan mendukung budaya kerja yang berfokus pada pekerjaan ditempat kerja (Prayogi et al., 2019).

Komitmen pegawai pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen di pandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya (Muis et al., 2018)

*Work Life Balance* memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, efek ini bisa diperkuat melalui peningkatan komitmen organisasi. Ketika pegawai merasakan komitmen yang kuat terhadap organisasi sebagai hasil dari dukungan *Work Life Balance* yang baik, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pegawai harus fokus tidak hanya pada menciptakan *Work Life Balance* yang baik tetapi juga pada strategi yang meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian, menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung *Work Life Balance* dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi (Putri & Hadi, 2024).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Hadi, 2024), (Haeruddin et al., 2022) dan (Badrianto & Ekhsan, 2021) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi

#### **4.2.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian ini mempunyai T statistic dengan nilai 2,309 maka  $2,309 > 1,96$  dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,021 maka  $0,021 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

Menurut (Siswadi, 2017) Pada umumnya apabila seseorang mendengar kata disiplin, orang tersebut cenderung mendefinisikannya dalam pengertian yang sempit dan bersifat menghukum. Padahal disiplin itu mempunyai arti yang lebih luas dari pada hukuman. Seharusnya pegawai mengerti bahwa dengan mempunyainya disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri (Al Hafizh & Hartono, 2022). Oleh karena itu, diperlukan kesadaran para pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi pegawai yang terendah (Hasibuan & Handayani, 2017).

Komitmen Organisasi adalah keadaan Psikologis yang mencirikan hubungan pegawai (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Aktivitas

tersebut dilandasi oleh keyakinan moral dengan tidak mengutamakan keuntungan pribadi (Lesmana & Prayogi, 2021)

Sehingga disiplin yang baik bagi seorang pegawai tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik dengan Dengan Komitmen Organisasi. Disiplin kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, efek ini bisa diperkuat melalui peningkatan komitmen organisasi. Ketika pegawai merasakan komitmen yang kuat terhadap organisasi sebagai hasil dari penerapan disiplin kerja yang adil dan konsisten, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pegawai harus fokus tidak hanya pada penerapan disiplin kerja tetapi juga pada strategi yang meningkatkan komitmen organisasi (Sughuli & Riyadi, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mahmuddin, 2025), (Syafry et al., 2025), dan (Bangun, 2017) yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
6. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
7. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut:

1. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan disarankan untuk meningkatkan penerapan work-life balance dengan memberikan fleksibilitas kerja, pengaturan jam kerja yang lebih seimbang, serta program kesejahteraan karyawan agar kinerja pegawai semakin optimal.
2. Perusahaan perlu memperkuat sistem disiplin kerja melalui pengawasan yang konsisten, pemberian sanksi yang tegas, serta penghargaan bagi karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi..
3. Manajemen disarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan melalui program pelatihan, pengembangan karir, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.
4. Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan adanya keselarasan antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan.
5. Disarankan agar perusahaan meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan karyawan sehingga dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
6. Perusahaan perlu memberikan motivasi secara berkelanjutan, seperti insentif, bonus, maupun penghargaan untuk meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai.
7. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan disarankan untuk meningkatkan program pelatihan kerja karyawan

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian hanya berfokus kepada 1 perusahaan yakni PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi guna memperkaya hasil penelitian...
3. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar atau metode analisis yang berbeda agar hasil penelitian lebih akurat dan dapat digeneralisasikan.

## 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.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (Revisi). Zanafa Publishing.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Akter, A., Hossen, M. A., & Islam, M. N. (2019). Impact Of Work Life Balance On Organizational Commitment Of University Teachers: Evidence From Jashore University Of Science And Technology. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(04), 1073–1079.
- Al Hafizh, M., & Hartono, A. (2022). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Perusahaan Cv. Tiga Berlian. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(4), 97–108.
- Ali, B. (2021). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bebi Tri Sentosa Di Kota Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 166–175.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962.
- Bahar, D. F., & Prasetyo, A. P. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Work Life Balance Pada Pegawai Perum Bulog Jakarta Selatan. *EProceedings of Management*, 8(4), 3276–3281.
- Bangun, N. F. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Pt Perkebunan Nusantara Xiii Kantor Direksi. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 7(1), 1–36.
- Bismala, L., & Manurung, Y. H. (2021). Antecedent Of Organizational Commitment In A Small-Medium Industry Context. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 12(1), 70–85.

- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *In Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2020). The Effect Of Work Enjoyment And Work-Life Balance On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator. *International Journal Of Management And Humanities*, 4(7), 67–73.
- Farisi, S. (2021). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance Mediated by Citizenship Behavior. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(2), 413–432.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Farisi, S., & Sipayung, L. A. (2022). Antaseden Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 3(2), 106–118.
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles Of Psychological Autonomy, Competence And Relatedness On Work-Life Balance And Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 1–10.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2022). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit UNDIP.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2022). *Encyclopedia Of Career Development*. Sage Publications.
- Guest, D., & Conway, N. (2021). *Public and Private Sector Perspectives on the Psychological Contract*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Haeruddin, H., Ruslan, M., & Said, M. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Kantor.... *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(1), 34–42.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Handayani, P. A. R. P., Rihayana, I. G., & Permadi, I. K. O. (2026). Exploring The Impact of Work-Life Balance, Organizational Commitment, And Work

Discipline on Employee Productivity: A Study at PT Aeronusa Inti Raya in Denpasar. *EMAS*, 7(3), 331–344.

Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.

Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 8(10), 419–428.

Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147.

Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Hermania, P., Heriyadi, H., Daud, I., Ramadania, R., & Fauzan, R. (2023). The Effect Of Happiness At Work And Organizational Commitment On Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variable. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 1880–1888.

Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conference on Management and Business (NCMAB)*, 405–424.

Jufrizen, J., Kurniawan, D., & Febrianti, L. E. (2023). Work-Life Balance, Work Engagement, And In-Role Performance: Moderating Roles Of Self-Efficacy. *International Journal Reglement & Society (IJRS)*, 4(3), 157–174.

Jufrizen, J., Nadia, N., & Muslih, M. (2022). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(4), 985–996.

Jufrizen, J., Pohan, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.

Kartika, R., & Jufrizen, J. (2022). Effect Of Work Ethics And Job Satisfaction On Employee Performance With Intervening Variable Organizational Commitment. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 1456–1465.

Kasmir, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.

- Kembaren, B. E. P., Sianturi, M., & Pardede, E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Politeknik Pariwisata Medan. *Jurnal Darma Agung*, 31(3), 317–329.
- Lesmana, M. T., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Komitmen Organisasional Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 323–335.
- Luthans, F. (2022). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Maharani, A., Tanjung, H., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 30–41.
- Mahmuddin, Y. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Lembah Bhakti. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(1), 11–34.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Masram, M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*. Zifatama.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2021). *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Hudson Global Resources.
- Moehriyono, A. (2023). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). Raja Grafindo Persada.
- Mohammed, B. I., Yahaya, U., & Abubakar, A. (2025). Mediating Role Of Job Commitment On The Relationship Between Work-Life Balance And Employee Performance In Kaduna State University Nigeria. *FUDMA Journal of Business Management*, 3(1), 302–314.
- Mufarrohah, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan (JUMANAGE)*, 1(2), 38–50.
- Muis, M. R., & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 275–288.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018a). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018b). The Influence Of Organizational Culture And Organizational Commitment On Employee Performance. *Jesya (Journal of Islamic Economics and Economics)*, 1(1), 9–25.
- 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), 293–236.
- Nasution, M. I., & Hadi, M. F. (2021). Peran Efikasi Diri dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora, 2014*, 1046–1054.
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Noor, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisnu Press.
- Pranata, E., Martini, L. K. B., & Mustika, I. N. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. NICEPRO MEGATAMA. *Values*, 1(4), 102–111.
- 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., & Kurnia, E. (2024). Efek Mediasi Commitment Organization pada Pengaruh Job Insecurity, Work Life Balance, dan Job Satisfaction terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(6), 1–12.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 665–670.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). The Influence of Communication and Work Commitment on Employee Performance. *Proceedings of the First International Conference on Administration Science (ICAS 2019)*, 423–426.
- Putri, N. H. Y., & Hadi, H. K. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 339–349.
- Rachmawati, I. K. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Rafiqah, F. S., & Khair, H. (2025). The Influence of Work Life Balance and Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior Mediated by Employee Engagement on Employees of PT Sinar Sosro Tbk, Medan City. *AMAR (Andalas Management Review)*, 9(1), 125–140.

- Rivai, A. (2021). Pengaruh Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 11–22.
- Rivai, V. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sabrina, H., Trihudyatmanto, M., & Purwanto, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Magna: Journal of Economics, Management, and Business*, 4(1), 1–21.
- Saina, I. V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 4(3), 1–9.
- Saraswati, K. D. A., & Hakim, G. R. U. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238–247.
- Schermerhon. (2024). *Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.
- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2020). Effect Of Work Motivation, Emotional Intelligence And Work Discipline On Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 2(1), 227–237.
- Sondari, V., Pratiwi, N., & Khairi, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bina Pratama Sakato Jaya. *Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 55–75.
- Sughuli, A. H., & Riyadi, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMP Negeri 1 Rembang Kabupaten Pasuruan. *Soetomo Business Review*, 3(3), 459–475.

- Sugiyono, S. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sundry, Z. E. (2023). Pengaruh Work Engagement dan Work-life balance terhadap Komitmen Afektif dimoderasi Dukungan Rekan Kerja Karyawan Bakti Timah Medika. *Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi Dan Manajemen Tri Bisnis*, 5(2), 149–161.
- Supratman, M. A., & Wahyuni, D. U. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Cahya Yudha Niagatama). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 12(1), 1–12.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Syafry, F., Sari, V. N., & Charli, C. O. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Digital*, 3(1), 1–13.
- Tohardi, A. (2022). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju.
- Wardani, L. M. I., & Firmansyah, R. (2019). The Work-Life Balance Of Blue-Collar Workers: The Role Of Employee Engagement And Burnout. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 6(2), 227–241.
- Wibowo, W. (2022). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Yusnandar, W. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Selama Masa Covid-19 Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Medan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 658–685.
- Yusnandar, W., & Hasibuan, J. S. (2021). The Role of Employee Performance Regarding the Effect of Work Discipline and Leadership. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injets)*, 2(1), 189–203.
- Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja dan Etos Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 352–365.

## KUESIONER PENELITIAN

---

**Kepada Yth. Bapak / Ibu**

**Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan  
Di Tempat**

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Muhammad Siddiq Maulana mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul **“PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN”**.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Teguh Fratama Lubis

## I. Petunjuk Pengisian

Anda diminta untuk memberikan pendapat atas pernyataan dibawah ini, dengan cara memberikan tanda checklist (  $\surd$  ) pada baris yang telah disediakan. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari diharapkan dapat memberikan jawaban yang objektif artinya diisi sesuai dengan kondisi yang diterima dan paling sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari terhadap penelitian ini. Saya sangat menghargai waktu yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari gunakan untuk mengisi kuesioner ini secara jujur dan kerahasiaan identitas akan dijaga sesuai dengan etika penelitan.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- a. SS : Sangat Setuju : dengan Skor 5
- b. S : Setuju : dengan Skor 4
- c. KS : Kurang Setuju : dengan Skor 3
- d. TS : Tidak Setuju : dengan Skor 2
- e. STS : Sangat Tidak Setuju : dengan Skor 1

## II. Identitas Responden

No. Responden : ..

Umur : ..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK  D3  S1  S2  S3

Lama Bekerja : < 10 Tahun  10 - 20 tahun  >20 Tahun

## 1. Kinerja Pegawai (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang rapi dan sesuai standar.					
2	Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan saya untuk memastikan tidak ada kesalahan.					
<b>Kuantitas</b>						
3	Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa mengurangi kualitas.					
<b>Pelaksanaan tugas</b>						
5	Saya memahami dan melaksanakan tugas yang diberikan sesuai prosedur perusahaan.					
6	Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan atau instruksi tambahan dari atasan.					
<b>Tanggung jawab</b>						
7	Saya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang saya lakukan.					
8	Saya menyelesaikan tugas hingga tuntas tanpa perlu pengawasan berlebihan.					

## 2. Komitmen Organisasi (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<i>Affective Commitment</i>						
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.					
2	Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan.					
<i>Continuance Commitment</i>						
3	Saya tetap bekerja di perusahaan ini karena saya merasa sulit untuk meninggalkannya.					
4	Saya mempertahankan pekerjaan saya di perusahaan karena mempertimbangkan keamanan dan manfaat jangka panjang.					
<i>Normative Commitment</i>						
5	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan ini.					
6	Saya merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan..					

### 3. Work Life Balance (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b><i>Time Balance</i></b>						
1	Saya mampu membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.					
2	Saya merasa memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mengganggu kehidupan pribadi.					
<b><i>Involvement Balance</i></b>						
3	Saya merasa keterlibatan saya di pekerjaan tidak mengurangi keterlibatan saya dalam kehidupan pribadi.					
4	Saya mampu fokus pada pekerjaan saat di kantor dan fokus pada keluarga atau aktivitas pribadi saat di rumah.					
<b><i>Satisfaction Balance</i></b>						
5	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.					
6	Saya merasa pekerjaan saya tidak mengurangi kepuasan saya terhadap kehidupan pribadi.					

#### 4. Disiplin Kerja (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Masuk kerja tepat waktu</b>						
1	Saya selalu datang bekerja tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan perusahaan.					
2	Saya berusaha mengatur waktu agar tidak terlambat masuk kerja.					
<b>Penggunaan waktu secara efektif</b>						
3	Saya menggunakan waktu kerja seefektif mungkin untuk menyelesaikan tugas.					
4	Saya dapat mengatur prioritas pekerjaan sehingga waktu kerja saya optimal.					
<b>Tidak pernah mangkir/tidak kerja</b>						
5	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan tanpa izin atau tidak hadir tanpa alasan yang jelas.					
6	Saya selalu melaksanakan pekerjaan sesuai jadwal dan tanggung jawab yang diberikan.					
<b>Mematuhi semua perturan organisasi atau perusahaan.</b>						
7	Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan dalam setiap kegiatan kerja.					
8	Saya berusaha mengikuti prosedur dan tata tertib yang berlaku di perusahaan..					

**TABULASI HASIL JAWABAN (KUISIONER)**

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A02	5	4	5	5	3	5	5	5	37
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A04	4	3	4	5	4	4	3	4	31
A05	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A06	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A07	5	5	5	5	5	3	5	5	38
A08	3	5	4	5	5	4	4	4	34
A09	4	4	4	5	4	5	5	4	35
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A11	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A14	3	4	4	4	5	3	4	5	32
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A16	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A17	4	4	4	4	4	4	5	5	34
A18	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A21	3	4	4	3	5	4	5	4	32
A22	4	4	4	2	5	2	4	5	30
A23	5	4	4	4	5	4	4	5	35
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A25	5	4	5	4	5	3	4	4	34
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A27	5	5	5	2	5	5	5	4	36
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A30	4	4	4	4	5	4	5	4	34
A31	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A32	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A33	3	3	3	3	5	3	3	3	26
A34	5	5	4	4	5	5	5	5	38
A35	3	3	3	3	5	3	3	3	26
A36	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A38	3	3	3	3	5	3	3	3	26

A39	5	5	5	5	5	5	3	2	35
A40	4	4	4	4	5	5	4	4	34
A41	4	4	4	4	5	4	4	4	33
A42	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A43	5	5	5	3	5	5	5	5	38
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A48	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A49	3	3	3	3	5	3	3	3	26
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A51	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A53	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A54	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A55	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A56	3	4	2	3	4	3	2	3	24
A57	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A58	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A60	5	5	5	5	5	5	5	5	40

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	30
A02	5	5	5	3	5	5	28
A03	5	4	5	5	5	5	29
A04	4	3	5	4	4	3	23
A05	5	5	4	4	5	5	28
A06	5	5	5	5	5	5	30
A07	5	5	5	5	5	5	30
A08	4	5	5	4	4	5	27
A09	4	4	5	4	4	4	25
A10	5	5	5	5	5	5	30
A11	3	3	3	3	3	3	18
A12	5	5	4	4	4	4	26
A13	5	5	5	5	5	5	30
A14	5	5	5	5	5	5	30
A15	3	3	5	3	3	3	20

A16	4	4	4	4	4	4	24
A17	4	4	4	4	4	4	24
A18	5	5	5	5	5	5	30
A19	5	5	5	5	5	5	30
A20	4	4	5	5	4	4	26
A21	4	4	5	5	5	5	28
A22	5	5	5	5	4	4	28
A23	4	4	5	5	4	4	26
A24	5	5	5	5	3	3	26
A25	4	4	5	5	3	3	24
A26	4	4	5	5	4	4	26
A27	4	4	4	5	5	5	27
A28	4	4	4	4	5	5	26
A29	5	5	5	5	5	5	30
A30	5	5	2	5	5	5	27
A31	2	2	2	2	2	2	12
A32	4	4	5	5	4	4	26
A33	5	5	5	5	3	3	26
A34	5	5	4	4	3	2	23
A35	5	5	5	5	4	4	28
A36	2	2	2	2	2	2	12
A37	4	4	5	3	3	2	21
A38	3	3	3	3	3	3	18
A39	2	2	2	2	2	2	12
A40	4	4	4	4	4	4	24
A41	4	4	4	4	4	4	24
A42	2	2	2	2	2	2	12
A43	5	5	5	5	5	5	30
A44	5	4	5	5	5	4	28
A45	5	5	5	5	5	5	30
A46	4	4	3	4	3	2	20
A47	5	5	5	5	5	5	30
A48	4	3	3	5	4	3	22
A49	3	3	3	3	3	3	18
A50	5	5	5	5	5	5	30
A51	5	5	4	4	5	5	28
A52	5	5	3	5	5	5	28
A53	5	5	5	5	5	5	30
A54	5	4	3	4	5	4	25
A55	3	3	3	3	3	3	18
A56	4	2	2	3	4	2	17

A57	3	3	3	3	3	3	18
A58	5	5	5	5	5	5	30
A59	4	4	4	4	4	4	24
A60	5	5	5	5	5	5	30

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL
A01	4	5	4	5	5	4	27
A02	4	5	3	5	4	4	25
A03	5	5	4	5	5	5	29
A04	5	4	4	4	4	4	25
A05	5	5	5	5	5	5	30
A06	5	5	5	5	5	5	30
A07	5	5	5	5	5	5	30
A08	3	3	3	3	3	3	18
A09	5	5	4	4	5	5	28
A10	4	4	5	4	4	5	26
A11	5	5	5	5	5	5	30
A12	4	4	4	5	4	4	25
A13	5	4	4	5	5	5	28
A14	4	4	4	5	5	4	26
A15	4	4	5	4	4	4	25
A16	5	4	5	4	4	4	26
A17	4	4	4	4	5	5	26
A18	5	5	5	5	5	5	30
A19	5	5	5	5	5	5	30
A20	4	4	4	5	4	5	26
A21	5	4	4	4	4	4	25
A22	5	4	4	4	4	5	26
A23	4	4	4	4	4	5	25
A24	4	4	4	5	5	4	26
A25	2	2	2	2	2	2	12
A26	5	5	5	5	5	5	30
A27	5	4	5	4	4	4	26
A28	4	5	4	4	4	4	25
A29	5	5	5	5	4	4	28
A30	5	5	5	4	4	4	27
A31	2	2	2	2	2	2	12
A32	5	4	4	4	4	4	25
A33	4	4	4	4	4	4	24



A11	2	2	3	3	3	4	4	4	25
A12	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A13	4	4	5	4	4	5	4	4	34
A14	4	4	5	5	5	2	4	4	33
A15	4	4	3	3	3	3	4	4	28
A16	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A18	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A20	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A21	4	4	5	5	5	5	4	4	36
A22	5	5	3	3	3	3	5	5	32
A23	5	5	4	3	3	4	5	5	34
A24	4	5	5	4	4	5	4	4	35
A25	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A27	4	5	4	5	4	4	4	4	34
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A29	4	4	4	5	4	4	4	4	33
A30	4	5	5	5	5	5	4	4	37
A31	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A32	3	3	4	4	4	4	3	3	28
A33	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A34	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A35	5	5	3	3	3	3	5	5	32
A36	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A37	5	5	3	3	3	3	5	5	32
A38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A39	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A40	5	5	5	4	4	5	5	5	38
A41	4	5	4	4	4	4	4	4	33
A42	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A43	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A44	4	5	5	3	4	5	4	4	34
A45	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A46	5	5	3	3	3	3	5	5	32
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A48	4	5	5	3	4	5	4	4	34
A49	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A50	5	4	4	4	4	4	5	5	35
A51	5	4	4	5	5	4	5	5	37

