

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA INDIVIDU PADA KARYAWAN PERUSAHAAN ASURANSI DI JAKARTA

Ryan Rene^a dan Sari Wahyuni^b

^aUniversitas Indonesia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Ilmu Manajemen. Email: ryanrene.ui@gmail.com

^bUniversitas Indonesia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Ilmu Manajemen.

ABSTRAK

Tujuan penelitian – Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Selain itu, juga meneliti pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja individu.

Desain/Methodologi/Pendekatan – Penelitian dilakukan pada 190 karyawan di perusahaan asuransi di Jakarta. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga data yang berbentuk angka tersebut diolah dengan menggunakan metode statistik pada program SPSS 23.0.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini hanya dilakukan di salah satu perusahaan asuransi saja. Maka dalam menanggapi isu peran *work-life balance* yang lebih luas, penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan meneliti beberapa perusahaan asuransi lainnya sehingga dapat memberikan pembahasan yang lebih luas dalam ruang lingkup industri perasuransian.

Originality/value – Artikel ini berfokus terhadap *work-life balance* pada industri perasuransian yang saat ini mengalami peningkatan.

Keywords: *Work-life Balance*, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Individu, Industri Asuransi.

PENDAHULUAN

Di tengah perkembangan industri asuransi yang pesat pada saat ini, ditambah dengan banyaknya inovasi yang diluncurkan oleh pelaku industri akan menjadi katalis positif bagi perkembangan industri asuransi jiwa. Masifnya penggunaan kanal digital dan semakin beragamnya produk baru yang menawarkan berbagai jenis manfaat tambahan yang semakin mudah dipahami oleh nasabah (Kulsum, 2018). Pengalaman selama ini membuktikan bahwa dalam kondisi perekonomian yang biasa saja, industri asuransi tetap tumbuh (Hafiz, 2017). Dalam 10 tahun terakhir, pertumbuhan industri asuransi jiwa di Indonesia selalu meningkat dalam kisaran 10% hingga 30%. Jika dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia saat ini sekitar 255 juta, hanya sekitar 7,5% yang memiliki asuransi. Jelas bahwa pasar asuransi jiwa di Indonesia masih terbuka luas (Rahim, 2017 dalam Hafiz, 2017). Optimisme pada periode awal tahun 2018 ini juga menilai bahwa sejumlah sentimen positif yang terjadi di tahun 2017, terutama di paruh kedua, akan berlanjut di awal tahun ini. Misalnya dari sisi daya beli masyarakat yang menunjukkan perbaikan. Perusahaan asuransi bisa memanfaatkan kondisi ini untuk menggenjot bisnis (Djojosegito, 2017 dalam Mahadi, 2018).

Di samping menuntut karyawan untuk dapat melaksanakan setiap tujuan perusahaan yang harus dicapai, perusahaan juga harus memperhatikan fleksibilitas kerja karyawan dalam menjalankan kehidupan sosialnya. *Work-life balance* dapat digambarkan sebagai “*An individual’s assessment of their satisfaction with their work and life roles given their priorities*”

at one point in time” (Greenhaus & Allen, 2010 dalam Helmle, Botero, dan Seibold, 2014). Pelaksanaan *work-life balance* ini terjadi dikarenakan beberapa alasan yang menjadi pemicunya, yaitu pergeseran dalam komposisi demografis tenaga kerja, peningkatan jam kerja, serta perubahan kecepatan dan intensitas kerja. Hal ini yang menjadi fokus dari para akademisi dan praktisi untuk melihat antarmuka dari pekerjaan dan kehidupan (Helmle, Botero, dan Seibold, 2014). Dorongan dari pekerjaan telah menggambarkan tantangan, manfaat, dan strategi bagi karyawan dan perusahaan untuk mengelola, menyeimbangkan, dan mengintegrasikan pekerjaan dan lingkungannya (Rothausen, 2009 dalam Helmle, Botero, dan Seibold, 2014).

Studi *New World of Work* yang diselenggarakan oleh Microsoft terhadap bisnis yang melibatkan lebih dari 200 responden asal Indonesia memperlihatkan bahwa konsep tradisional tentang bekerja telah mengalami perubahan. Salah satunya adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kantor menjadi sebuah tantangan. Dimana 77% responden Indonesia mengatakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kantor menjadi aspek penting dari pekerjaan mereka namun hanya 47% responden yang merasa telah mencapai hal tersebut. Ditambah dengan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu pada pukul 17.00 sehingga mayoritas responden sebanyak 93% mengatakan bahwa mereka tetap dituntut untuk dapat dihubungi di luar jam kantor agar bisa menyelesaikan tugas secara efisien (Alam, 2016).

Jobstreet melakukan survei kepada 17.623 koresponden pada awal bulan Oktober tentang kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor. Hal ini berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karir (Jobstreet, 2014). Sebesar 85% koresponden juga mengaku bahwa mereka tidak memiliki *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi). Survei Jobstreet.com pada bulan September 2014 bahkan menyebutkan bahwa 62% karyawan mengaku sulit tidur karena masih memikirkan pekerjaannya. Padahal hasil penelitian yang dilakukan Morgan Redwood pada tahun 2014 di Inggris menyebutkan bahwa perusahaan yang mendorong karyawan untuk memiliki keseimbangan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memperoleh pendapatan pertahun 20% lebih besar daripada perusahaan yang tidak mendorong *work-life balance* (Jobstreet, 2014).

Di ranah kerja, tidak adanya *work-life balance* menyebabkan kinerja buruk dan absensi karyawan yang lebih banyak (Frone *et al.*, 1997 dalam Kim, 2014), namun keseimbangan kerja dan kehidupan keluarga dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012; Wayne *et al.*, 2004 dalam Kim, 2014). Graves *et al.* (2007) dalam Koubova dan Buchko (2013) meneliti efek dari komitmen peran keluarga pada sikap dan kinerja manajer, dan menemukan hubungan positif. Koubova dan Buchko (2013) tersebut menyatakan bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang lebih baik berkat sejumlah besar energi yang dirawat dan diperoleh dari “emosional tenang” yang tinggi tersebut dalam lingkup kegiatan pribadi. Singkatnya, peneliti tersebut mengasumsikan bahwa seseorang yang berkinerja baik dalam keluarga dan lingkup pribadi, dimana emosi cenderung lebih umum, mengarah kepada kepuasan yang tinggi untuk kehidupan pribadi yang pada akibatnya memungkinkan individu untuk berkinerja menjadi lebih baik dengan kemungkinan lebih besar dalam promosi dan kemajuan karir.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak di industri asuransi yang berlokasi di Jakarta Selatan. Peneliti ingin melihat apakah *work-life balance* memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi, motivasi dan kepuasan kerja dari karyawan mereka sehingga berkaitan erat pada tingkat kinerja individu dari masing-masing karyawan.

KAJIAN PUSTAKA/LITERATURE REVIEW

Work-life Balance

Dalam beberapa tahun terakhir, *work-life balance* telah muncul dan menjadi topik yang berbeda dalam literatur kehidupan kerja (Greenhaus dan Allen, 2010 dalam Helmle, Botero, dan Seibold, 2014). *Work-life balance* telah ditetapkan dengan beberapa cara. Misalnya, Clark (2000) dalam Helmle, Botero, dan Seibold (2014) menggambarkan *work-life balance* sebagai tingkat kepuasan yang individu rasakan ketika mereka bisa berfungsi di tempat kerja dan di rumah dengan minimal konflik peran. Grzywacz dan Carlson (2007) dalam Helmle, Botero, dan Seibold (2014) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pemenuhan harapan terkait peran yang dinegosiasikan dan dibagi antara individu dan mitra terkait peran mereka dalam *domain* pekerjaan dan keluarga. Greenhaus dan Allen (2010) dalam Helmle, Botero, dan Seibold (2014) mendefinisikan *work-life balance* sebagai sejauh mana efektivitas individu dan kepuasan dalam peran pekerjaan dan keluarga yang kompatibel dengan prioritas peran kehidupan individu pada suatu titik waktu tertentu. Temuan empiris menunjukkan bahwa persepsi individu dari keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja, kepuasan keluarga, kepuasan hidup, fungsi keluarga, dan komitmen organisasi (Allen *et al*, 2010; Carlson *et al*, 2009 dalam Helmle, Botero, dan Seibold, 2014).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan karyawan pada organisasi pemberi kerja yaitu komitmen terhadap keseluruhan organisasi dimana karyawan yang merasakan (Morrow, 1993 dalam Michael, Court, dan Petal, 2009) dan dukungan organisasi untuk karyawan tersebut (Zaitman-Speiser, 2005; Whitener, 2001 dalam Michael, Court, dan Petal, 2009). Menurut Buchanan (1974) dalam Michael, Court, dan Petal (2009), komitmen organisasi adalah hubungan emosional dengan organisasi tertentu yang ditandai oleh tiga parameter utama dalam sikap individu terhadap organisasi: identifikasi - internalisasi tujuan dan nilai organisasi; keterlibatan - aktivitas yang dilakukan karyawan sebagai bagian dari perannya; dan kesetiaan - rasa memiliki organisasi. Popper (1984) dalam Michael, Court, dan Petal (2009) menekankan bahwa komitmen organisasi mencerminkan hubungan unik individu dengan organisasi dan bahwa hubungan ini penting dalam menjelaskan perilaku individu dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja umumnya ditafsirkan sebagai respons emosional terhadap penilaian nilai oleh pekerja individual dan hasil dari pemenuhan nilai-nilai pekerjaan seseorang yang dirasakan. Jika nilai pekerjaan terpenuhi, maka kepuasan yang memuaskan akan dialami, dan jika mereka diabaikan, emosi ketidakpuasan yang tak tertandingi akan dialami (Henne and Locke, 1985 dalam Bednarska dan Szczyt, 2015). Oleh karena itu, tingkat kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan adalah fungsi dari tingkat pemenuhan nilai dan pentingnya nilai (Locke dan Latham, 1990 dalam Bednarska dan Szczyt, 2015). Pekerja memasuki perusahaan yang mempekerjakan dengan sekelompok kebutuhan dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka sejauh kebutuhan ini dipenuhi melalui bekerja di organisasi tersebut (Sirgy *et al.*, 2001 dalam Bednarska dan Szczyt, 2015). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mendorong banyak konsekuensi pekerjaan yang diinginkan. Menurut teori pertukaran sosial, karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja akan lebih cenderung menunjukkan keterlibatan sebagai alat timbal balik bagi organisasi yang telah menguntungkan mereka (Aselage dan Eisenberger, 2003; Yoon dan Suh, 2003 dalam Bednarska dan Szczyt, 2015).

Motivasi Kerja

Alasan di balik teori motivasi kerja adalah untuk menyediakan kerangka kerja dimana organisasi dapat lebih mempengaruhi dorongan karyawan mereka untuk bekerja dan

meningkatkan antusiasme mereka (Furnham *et al.*, 2009 dalam Kultalahti dan Viitala, 2014). Motivasi kerja telah didefinisikan sebagai, misalnya, "serangkaian kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar keberadaan individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arahan, intensitas, dan durasinya" (Pinder, 1998 dalam Kultalahti dan Viitala, 2014). Motivasi telah dilihat memiliki dua bentuk, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Catania dan Randall, 2013; Stringer *et al.*, 2011; Lawrence dan Jordan, 2009 dalam Kultalahti dan Viitala, 2014).

Kinerja Individu

Kinerja kerja individu didefinisikan oleh Campbell (1990) dalam Koopmans *et al* (2012) sebagai "perilaku atau tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi." Jex dan Thomas (2003) dalam Mulki, Locander, Marshall, Harris, dan Hensel (2008) mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai perilaku karyawan di tempat kerja yang konsisten dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Maka, kinerja kerja individu berfokus pada perilaku atau tindakan karyawan, bukan hasil dari tindakan ini. Selain itu, perilaku harus berada di bawah kendali individu, sehingga tidak termasuk perilaku yang dibatasi oleh lingkungan (Rotundo dan Sackett, 2002 dalam Koopmans *et al*, 2012). Jamal (2007) dalam Springer (2011) mengemukakan bahwa kinerja pekerjaan adalah fungsi yang dapat dilakukan individu dalam kerangka batasan normal dan sumber daya yang ada.

Hipotesis Penelitian

Parkes dan Langford (2008) mengatakan bahwa *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka, serta tanggung jawab non-pekerjaan dan kegiatan lain. Grawitch, Gottschalk dan Muncz (2006) dalam Parkes dan Langford (2008) juga mengatakan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi untuk keterlibatan karyawan (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) yang pada gilirannya memberikan kontribusi untuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turnover* organisasi yang lebih rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Silva, Dutra, Veloso, Fischer, dan Trevisan (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *work-life balance* dengan komitmen terhadap organisasinya. Pradhan, Jena, dan Kumari (2016) juga menemukan hubungan positif antara *work-life balance* dengan komitmen organisasi.

H1 = Terdapat pengaruh antara Work-Life Balance terhadap Komitmen Organisasi.

Penelitian yang ada menunjukkan bahwa seseorang yang memandang keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan mereka cenderung lebih puas terhadap kehidupan mereka dan melaporkan kesehatan fisik dan mental yang lebih baik (Haar, Russo, Sune, & Ollier-Malaterre, 2014). Parkes dan Langford (2008) menyatakan strategi *work-life balance*, budaya *family-friendly* dan *work-life balance* yang lebih tinggi dapat, dan biasanya, menunjukkan korelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, *citizenship* dan keputusan untuk tetap dengan pemberi kerja.

H2 = Terdapat pengaruh antara Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja.

Di dalam hasil penelitian Kultalahti dan Viitala (2014) tersebut dikatakan bahwa *work-life balance* merupakan faktor yang sangat penting untuk sampel mereka, generasi Y. Para responden dalam penelitian menulis kesiapan untuk menjadi fleksibel di tempat kerja bila diperlukan dan mereka menggarisbawahi bahwa mereka tidak siap untuk mengorbankan kehidupan pribadi mereka untuk bekerja. Moon dan Roh (2010) juga mengatakan bahwa stabilitas psikologis yang disediakan oleh keseimbangan seperti mendorong para responden mereka yaitu guru untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

H3 = Terdapat pengaruh antara Work-Life Balance terhadap Motivasi Kerja.

Di dalam artikel dari Chong dan Law (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki implikasi penting bagi komitmen karyawan dan kinerja pekerjaannya, namun ada pandangan yang bertentangan tentang hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan. Banyak penelitian terdahulu telah menemukan bahwa komitmen organisasi mengarah kepada kinerja pekerjaan yang positif (Mathieu and Zajac, 1990; Meyer *et al*, 1989; Mowday *et al*, 1982; Randal, 1990; Subramaniam *et al*, 2002 dalam Chong dan Law, 2016). Tetapi beberapa penelitian terdahulu juga menemukan bahwa hal itu tidak jelas terkait dengan kinerja pekerjaan (Steers, 1977; Wiener dan Vardi, 1980 dalam Chong dan Law, 2016). Tetapi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Law (2016) sendiri ditemukan bahwa komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan dari karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan. Khan *et al* (2010) dalam Fu dan Deshpande (2014) pun mengungkapkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja kerja karyawan. Ditambah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2013) di salah satu perusahaan asuransi di China yang juga menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja pekerjaannya.

H4 = Terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Individu.

Hasil studi yang dilakukan oleh Moorman (1993) dalam Springer (2011) menyatakan bahwa sebagian besar penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan tidak menunjukkan bukti yang meyakinkan bahwa hubungan ini adalah kuat karena mayoritas manajer percaya hal itu terjadi. Fisher (2003) dalam Springer (2011) juga berkomentar bahwa penelitian menunjukkan hanya ada korelasi yang sederhana antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Fisher (2003) menggunakan *experienced sampling methodology* (ESM) dan hasilnya menunjukkan bahwa korelasi bersamaan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan adalah kecil. Namun hasil berbeda ditunjukkan oleh Springer (2011) di dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif diantara kepuasan kerja dan kinerja kerja dengan korelasi yang signifikan diantara kedua variabel.

H5 = Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individu.

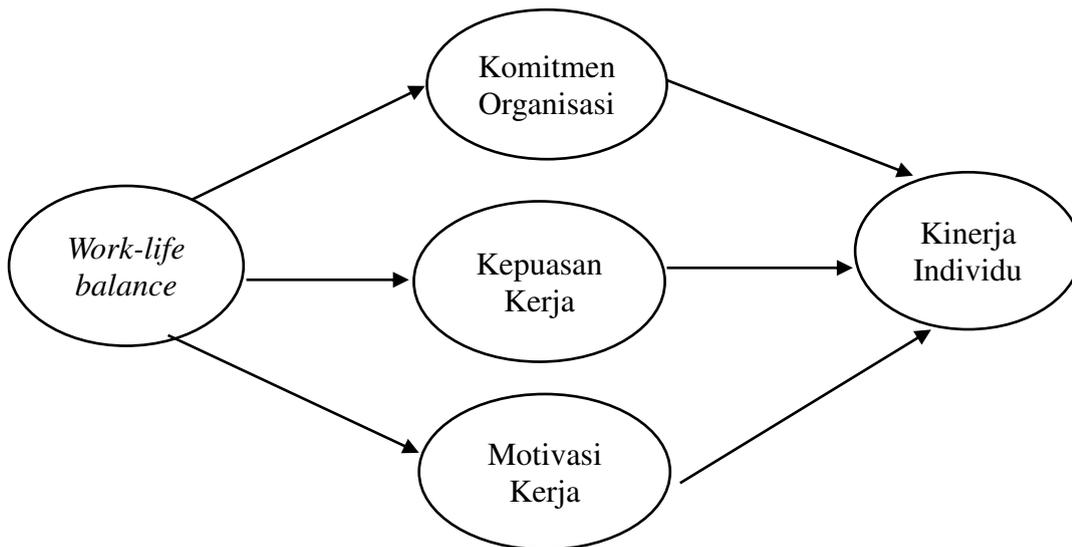
Tyagi (1985) dalam Springer (2011) berhipotesis bahwa kunci dimensi pekerjaan dan perilaku *managership* mempengaruhi motivasi dan kinerja kerja. Beberapa aspek yang dibahas meliputi standar kinerja, kepercayaan dan dukungan manajer, penekanan tujuan, interaksi kelompok, pengaruh psikologis, dan pengaruh hierarkis. Menurut Springer (2011), motivasi kerja adalah konsep yang sulit untuk didefinisikan seperti yang ditunjukkan oleh berbagai teori motivasi yang ada. Tinjauan literatur memberikan bukti untuk koneksi positif antara motivasi kerja dan kinerja pekerjaan, namun korelasinya belum jelas dihitung. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan Springer (2011) itu sendiri disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah prediktor signifikan dari kinerja pekerjaan untuk karyawan bank yang menjadi sampelnya.

H6 = Terdapat pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Individu.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan fakta yang sudah ada dari penelitian terdahulu, berikut adalah model penelitiannya dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber : hasil olahan pribadi

METODE PENELITIAN

Desain dan Sampel

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif – *single cross sectional*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Populasi penelitian ini adalah karyawan dari salah satu perusahaan asuransi di Jakarta. Jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 186 responden dari jumlah populasi sebanyak 350 orang.

Metode Pengambilan Data

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *quota sampling* karena peneliti ingin memberi kesempatan yang sama pada setiap kelompok sampel. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan bagian *operation* dan *sales* yang seringkali menambah waktu bekerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Instrumen dan Teknik Analisis

Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga data yang berbentuk angka tersebut diolah dengan menggunakan metode statistik pada program SPSS 23.0. Selanjutnya, *work-life balance* diukur dengan 10 item dari Fischer (2001), komitmen organisasi diukur dengan 9 item dari Meyer dan Allen (1991), kepuasan kerja diukur dengan 13 item dari Parvin dan Kabir (2011), motivasi kerja diukur dengan 5 item dari Lee dan Kulviwat (2008), dan kinerja individu diukur dengan 10 item dari Koopmans *et al.* (2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian instrumen dilakukan setelah kuesioner terkumpul semua dan diperoleh data lengkap dari 190 responden. Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS terhadap validitas dan reliabilitas kuesioner. Item pengukuran dikatakan valid jika nilai *factor loading*

lebih besar sama dengan 0.5. Berdasarkan hasil uji validitas, ditemukan dua pernyataan dari variabel kepuasan kerja yang tidak valid. Untuk itu, peneliti memutuskan untuk menghapus pernyataan yang tidak valid tersebut. Untuk reliabilitas, keseluruhan dimensi di dalam variabel yang ada menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.6 sehingga dapat dikatakan reliabel.

Selanjutnya, dilakukan uji hipotesis penelitian. Berdasarkan pengolahan yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, variabel *work-life balance* diuji dengan prosedur *Pillai's Trace*, *Wilk's Lambda*, *Hotelling's Trace*, dan *Roy's Largest Root*. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 2. Pada tabel ditemukan bahwa semua prosedur menunjukkan angka signifikansi yang sama, yakni 0.000. Nilai tersebut menunjukkan adanya perbedaan ketiga variabel dependen yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap variabel *work-life balance* atau dengan kata lain berpengaruh pada model.

Tabel 2. *Multivariate Test* Variabel *Work-life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja

	<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>F</i>	<i>Hypothesis df</i>	<i>Error df</i>	<i>Sig</i>
WLB	Pillai's Trace	2.241	1.697	360.000	207.000	0.000
	Wilk's Lambda	0.007	2.395	360.000	201.941	0.000
	Hotelling's Trace	20.610	3.759	360.000	197.000	0.000
	Roy's Largest Root	16.848	9.687	120.000	69.000	0.000

Sumber: hasil pengolahan data dengan SPSS

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap Tabel 3 untuk mengetahui letak perbedaan dari pengaruh tersebut. Tabel *Tests of Between-Subjects Effects* akan menampilkan adanya hubungan antara *work-life balance* dengan ketiga variabel dependen (komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja). Berdasarkan nilai signifikansi hanya variabel kepuasan kerja yang berada di bawah 0.05 sehingga menunjukkan bahwa hanya variabel kepuasan kerja yang terdapat pengaruh dengan *work-life balance*.

Tabel 3. *Tests of Between-Subjects Effects* Variabel *Work-life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja

	<i>Source</i>	<i>Type III Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
WLB	KO	122.486	120	1.021	1.059	0.402
	KK	176.265	120	1.469	7.958	0.000
	MK	129.592	120	1.080	1.254	0.152

Sumber: hasil pengolahan data dengan SPSS

Pengujian pengaruh dari komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja individu dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier. Hasil dari signifikansinya adalah di bawah 0.05 sehingga komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

Tabel 4. Hasil Hipotesis Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>B</i>	<i>Sig</i>
Constant			-1.324E-16	1.000
KO	0.409	0.167	0.343	0.000
KK	0.409	0.167	-0.288	0.000
MK	0.409	0.167	0.218	0.002

Sumber: hasil pengolahan data dengan SPSS

Pembahasan

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis yang telah dilakukan diketahui bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Silva, Dutra, Veloso, Fischer, dan Trevisan (2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *work-life balance* komitmen terhadap organisasinya. Penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *work-life balance* dengan komitmen organisasi (Pradhan, Jena, dan Kumari, 2016). Russell (2002) dan Thorthwaite (2004) dalam Parkes dan Langford (2008) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja telah dilihat sebagai masalah bagi karyawan individual dengan upaya organisasi untuk memperbaiki keseimbangan kehidupan kerja yang berfokus pada program yang bertujuan untuk membantu karyawan mengelola kehidupan rumah mereka dengan lebih baik.

Hasil uji hipotesis antar-variabel ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Haar, Russo, Sune, dan Ollier-Malaterre (2014) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini pun membuktikan pendapat dari Greenhaus *et al* (2003) dalam Haar, Russo, Sune, dan Ollier-Malaterre (2014) yang percaya bahwa individu yang mengalami *work-life balance* lebih puas dengan pekerjaan dan kehidupan mereka karena mereka berpartisipasi dalam kegiatan peran yang penting bagi mereka. Moon dan Roh (2010) mengatakan bahwa stabilitas psikologis yang disediakan oleh keseimbangan seperti mendorong para responden mereka untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Penelitian ini berlawanan dengan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dengan adanya hasil penelitian ini dapat menggambarkan kepada perusahaan agar *work-life balance* yang telah dijalankan dapat disesuaikan dengan aspirasi dari para karyawan dan memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dari para karyawan.

Hasil penelitian pada penelitian sebelumnya mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu. Penelitian dari Fu dan Deshpande (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja pekerjaannya. Penelitian ini pun juga mendukung penelitian sebelumnya dan menunjukkan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja individu. Popper (1984) dalam Michael, Court, dan Petal (2009) menekankan bahwa komitmen organisasi mencerminkan hubungan unik individu dengan organisasi dan bahwa hubungan ini penting dalam menjelaskan perilaku individu dalam organisasi. Menurut pendekatan sikap, komitmen dianggap sebagai sikap atau keadaan psikologis. Karyawan dapat memeriksa hubungan mereka dengan organisasi di satu sisi, dan di sisi lain memeriksa sejauh mana tujuan mereka memenuhi tujuan organisasi (Michael, Court, dan Petal, 2009).

Springer (2011) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif diantara kepuasan kerja dan kinerja kerja dengan korelasi yang signifikan diantara kedua variabel. Hasil penelitian ini

pun mendukung pernyataan tersebut dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dengan kinerja individu. Kepuasan kerja umumnya ditafsirkan sebagai respons emosional terhadap penilaian nilai oleh pekerja individual, dan hasil dari pemenuhan nilai-nilai pekerjaan seseorang yang dirasakan. Jika nilai pekerjaan terpenuhi, maka kepuasan yang memuaskan akan dialami, dan jika mereka diabaikan, emosi ketidakpuasan yang tak tertandingi akan dialami (Henne and Locke, 1985 dalam Bednarska dan Szczyt, 2015). Oleh karena itu, tingkat kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan adalah fungsi dari tingkat pemenuhan nilai dan pentingnya nilai (Locke dan Latham, 1990 dalam Bednarska dan Szczyt, 2015).

Pada saat Springer (2011) melakukan penelitian dari variabel motivasi kerja dan kinerja pekerjaan maka disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah prediktor signifikan dari kinerja pekerjaan untuk karyawan bank yang menjadi sampelnya. Begitupun dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja individu. Hal-hal yang menjadi pendukung untuk mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja kerja seperti yang dikatakan oleh Tyagi (1985) dalam Springer (2011) yang berhipotesis bahwa kunci dimensi pekerjaan dan perilaku *managership* mempengaruhi motivasi dan kinerja kerja. Beberapa aspek yang dibahas meliputi standar kinerja, kepercayaan dan dukungan manajer, penekanan tujuan, interaksi kelompok, pengaruh psikologis, dan pengaruh hirarkis.

KESIMPULAN

Melalui hasil analisa dari pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan asuransi tersebut menganggap bahwa *work-life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kemudian tidak adanya pengaruh signifikan antara *work-life balance* terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja dikarenakan karyawan masih menganggap etis apabila berpindah kantor (*resign*). Hal tersebut sudah semestinya membuat perusahaan menjadi lebih responsif akan program *work-life balance* sehingga dapat menjadi lebih efektif bagi kebutuhan karyawan agar dapat meningkatkan motivasi sekaligus menjaga komitmen kerja karyawan. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu karyawan.

KETERBATASAN DAN FUTURE RESEARCH

Penelitian ini hanya dilakukan di salah satu perusahaan asuransi saja. Maka dalam menanggapi isu peran *work-life balance* yang lebih luas, sebaiknya pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan di dalam ruang lingkup yang lebih besar yaitu meneliti beberapa perusahaan asuransi lainnya sehingga dapat memberikan pembahasan yang lebih dalam pada industri perasuransian. Selain itu perlu juga melakukan wawancara secara lebih khusus kepada departemen *Human Capital* di tiap perusahaan mengenai *work-life balance* yang dilakukan kepada karyawan sehingga peneliti selanjutnya dapat memiliki pemahaman yang lebih luas.

REFERENSI

- Alam, K.S. (2016). *Studi New World of Work Tunjukkan Pentingnya Transformasi Tempat Kerja bagi Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing Bisnis di Indonesia*. April 30, 2018. <https://news.microsoft.com/id-id/2016/03/04/studi-new-world-of-work-tunjukkan-pentingnya-transformasi-tempat-kerja-bagi-peningkatan-produktivitas-dan-daya-saing-bisnis-di-indonesia/>
- Bednarska, M.A., & Szczyt, M. (2015). Variations in Job Satisfaction in Service Industries: Comparative International Analysis. *Foresight*, 17, 599-615.

- Chong, V.K., & Law, M.B.C. (2016). The Effect of A Budget-Based Incentive Compensation Scheme on Job Performance. *Journal of Accounting & Orgaizational Change*, 12, 590-613.
- Fu, F.Q., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing The Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350.
- Fu, W., & Deshpande, S.P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal Business Ethics*, 124, 339-349.
- Haar, J.M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work-life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study Across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361-373.
- Hafiz, M.P.A. (2017). *Seperti Apa Industri Asuransi pada 2018?* April 30, 2018. <http://marketeers.com/seperti-apa-industri-asuransi-pada-2018/>
- Helmle, J.R., Botero, I.C., & Seibold, D.R. (2014). Factors That Influence Perceptions of Work-Life Balance in Owners of Copreneurial Firms. *Journal of Family Business Management*, 4, 110-132.
- Jobstreet. (2014). *73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka.* April 30, 2018. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/#.Ww4MUUiFPIW>
- Kim, H.K.. (2014). Work-Life Balance and Employees Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6, 37-51.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, D., & Beek, V.D. (2013). Development of An Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 6-28.
- Pradhan, R.K., Jena, L.K., & Kumari, I.G. (2016). Effect of Work-life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17 (3S), 15S-29S.
- Koubova, V., & Buchko, A.A. (2013). Life-work Balance: Emotional Intelligence As A Crucial Component of Achieving Both Personal Life and Work Performance. *Management Research Review*, 36, 700-719.
- Kulsum, U. (2018). *Laba industri asuransi jiwa 2017 naik 48%.* April 30, 2018. <http://keuangan.kontan.co.id/news/laba-industri-asuransi-jiwa-2017-naik-48>
- Kultahlahti, S., & Viitala, R.L. (2014). Sufficient Challenges and A Weekend Ahead – Generation Y Describing Motivation at Work. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 569-582.
- Lee, K., & Kulviwat, S. (2008). Korean Workers Motivation Tools: Commitment and Incentive-Based Motivation and Their Relative Impact on Behavioral Work Outcome. *Multinational Business Review*, 16, 87-109.
- Mahadi, T. (2018). *Industri asuransi jiwa dinilai masih punya potensi tumbuh dua digit.* April 30, 2018. <https://keuangan.kontan.co.id/news/industri-asuransi-jiwa-dinilai-masih-punya-potensi-tumbuh-dua-digit>
- Michael, O., Court, D., & Petal, P. (2009). Job Stress and Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators. *International Journal of Educational Management*, 23, 266-288.
- Moon, S.Y., & Roh, J. (2010). Balancing Work and Family in South Korea's Public Organizations: Focusing on Family-Friendly Policies in Elementary School Organizations. *Public Personnel Management*, 39, 117-131.
- Mulki, J.P., Locander, W.B., Marshall, G.W., Harris, E.G., & Hensel, J. (2008). Workplace Isolation, Salesperson Commitment, and Job Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28, 67-78.

- Parkes, L.P., & Langford, P.H. (2008). Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A Test of The Importance of Work-life Balance For Employee Engagement and Intention To Stay In Organisations. *Journal of Management & Organization*, 14, 267-284.
- Parvin, M.M., & Kabir, M.M.N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 113-123.
- Silva, R.C.D., Dutra, J.S., Veloso, E.F.R., Fischer, A.L., & Trevisan, L.N. (2014). Generational Perceptions and Their Influences on Organizational Commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13, 5-30.
- Smeltzer, S.C., Cantrell, M.A., Sharts-Hopko, N.C., & Nthenge, S. (2016). Psychometric Analysis of the Work/Life Balance Self-Assessment Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24, 5-14.
- Springer, G.J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction and Performance Among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5, 29-42.

TENTANG PENULIS

<p>Ryan Rene Ryan Rene adalah mahasiswa S2 dari Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Indonesia. Sebelumnya memperoleh gelar sarjana dari Universitas Negeri Jakarta.</p> <p>ryanrene.ui@gmail.com</p>	<p>Sari Wahyuni Sari Wahyuni adalah dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB-UI). Beliau memperoleh gelar sarjana dari Universitas Gadjah Mada, serta gelar Master dan Ph.D. dari University Groningen, the Netherlands (Belanda). Karier internasionalnya diawali ketika Beliau memberikan kuliah di Univ. Groningen dan menjadi Profesor Madya (<i>Associate Professor</i>) di Nottingham University, Kampus Malaysia. Sari Wahyuni memutuskan untuk kembali (berkarier) di Indonesia pada 2006 dan bergabung sebagai akademisi di Universitas Indonesia. Ketertarikannya terhadap penelitian kualitatif diawali ketika beliau melaksanakan disertasi untuk program doktoralnya (yang menggunakan metode penelitian kualitatif). Minat penelitiannya adalah di bidang luas manajemen strategis terutama pada pengembangan ekonomi regional, daya saing nasional, strategi bisnis internasional, aliansi strategis, sumber daya manusia, dan negosiasi internasional.</p>
---	--

LAMPIRAN

-