

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KEPUASAN KARIR PADA PT. SINAR KARYA DUTA ABADI

Intan Andini
Universitas Negeri Surabaya
Email: intanandini@mhs.unesa.ac.id

Jun Surjanti
Universitas Negeri Surabaya
Email: junsurjanti@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine and analyze the effect of work-life balance and affective commitment to career satisfaction at PT. Sinar Karya Duta Abadi. Data obtained from the results of questionnaires and interviews. Samples in this study were 35 respondents taken with saturated sample method. Technique of collecting data used is questionnaire technique which disseminated directly to the respondent in this case is permanent employee of non-shift at Department of Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi. Data analysis techniques using PLS (Partial Least Square). In addition, this study uses Likert scale as a measurement scale. The results of this study indicate work-life balance and affective commitment affecting career satisfaction.

Keywords : Work-Life Balance, Affective Commitment, Career Satisfaction

PENDAHULUAN

Kemajuan era globalisasi pada saat ini mengakibatkan perkembangan teknologi dan persaingan bisnis yang semakin ketat dan tidak lepas dari peran sumber daya manusia (SDM). Selama ini SDM sebagai suatu aset yang menjadi kekuatan inti dari sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini menjadikan karyawan-karyawan terbaik dan potensial sebagai kunci dan ujung tombak dari berbagai strategi dan inovasi yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasinya. Tujuan tersebut dapat tercapai bergantung pada kesediaan orang-orang di dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan kinerja organisasi tidak lepas dari kepuasan karir karyawannya.

Dewasa ini, kepuasan karir menjadi hal yang penting bagi seorang karyawan dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja. Kepuasan karir adalah variabel penting dalam diri karyawan itu sendiri, dikarenakan kepuasan karir merupakan kesuksesan pada apa yang dipilih oleh individu yang nantinya akan berpengaruh panjang dalam perjalanan karir individu tersebut. Jika salah dalam penentuan karir, maka akan mengakibatkan ketidakpuasan karir yang dapat menyebabkan frustrasi, ketidakpastian, dan rasa jenuh dalam bekerja. Kepuasan karir identik dengan kesuksesan karir, jadi dalam penelitian ini

istilah kepuasan karir dan kesuksesan karir akan dipakai secara bergantian.

Kepuasan karir merupakan sebuah hasil yang diperoleh dari pekerjaan dalam proses kehidupan kerja karyawan. Kepuasan karir juga sebagai kesadaran kepuasan pribadi dengan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan, posisi dan status pekerjaan, promosi, gaji, tujuan karir, prestasi kerja, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga (*work-life balance*) (Lin, 2008).

Work-life balance merupakan faktor penting bagi tiap karyawan, agar karyawan memiliki kualitas yang seimbang dalam berhubungan dengan keluarganya dan seimbang dalam pekerjaan. Kim (2014) menyatakan bahwa konflik pekerjaan dan keluarga menjadi isu mengenai perbedaan peran dalam rumah tangga yang membayangi penempatan karir dan tanggung jawab pada setiap karyawan di perusahaan. Dahulu pekerja sangat terikat dengan aturan perusahaan, yaitu untuk lebih banyak mengurus keluarga di rumah dan mengurangi aktivitas di luar. Namun, seiring bergesernya aturan tersebut, pekerja ingin memiliki kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan di luar rumah, serta mencapai suatu kepuasan karir yang ingin dicapai selama bekerja pada suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan *work-life balance* yang dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan karir karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat

Darcy, et al., (2011); Ramadhani (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara *work-life balance* terhadap kepuasan karir. Sedangkan, Bakar et al., (2014) menemukan hasil yang berbeda dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa *work-life balance* tidak berkorelasi dengan kesuksesan karir. Adanya perbedaan penelitian tersebut, sehingga faktor *work-life balance* perlu diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan hasil survei awal dan wawancara dengan Ibu Diana Kristia selaku Kepala Sub Divisi Personalia PT. Sinar Karya Duta Abadi yang dilakukan oleh penulis bahwa PT. Sinar Karya Duta Abadi telah mendukung *work-life balance* para karyawannya dan menjalankan kesepakatan kerja yang disepakati semua karyawan meliputi jam kerja, cuti, lembur, karir karyawan, dan lain-lain. Jam kerja yang diterapkan adalah sesuai aturan yaitu 8 jam sehari pada hari Senin sampai hari Jumat, hari Sabtu karyawan bekerja selama 3 jam yaitu karyawan pulang jam 11 pagi. Sedangkan hari Minggu adalah hari libur bagi karyawan non-shift. Karyawan juga dapat bertukar shift dengan karyawan lainnya bagi karyawan shift (berlaku bagi karyawan yang memiliki kepentingan mendesak). Bentuk dukungan *work-life balance* ini memungkinkan karyawan bisa berkumpul dengan keluarga, sahabat, maupun bersosialisasi. Kegiatan rekreasi juga diberikan agar karyawan tidak merasakan stres kerja dan menimbulkan *work-life imbalance*.

PT. Sinar Karya Duta Abadi juga menyediakan fasilitas berupa masjid maupun mushola di dalam pabrik agar karyawan muslim bisa menjalankan ibadahnya dan menjalankan perannya sebagai seorang muslim dengan baik. Berikut juga tunjangan yang diberikan PT. Sinar Karya Duta Abadi seperti beasiswa pendidikan yang dirancang khusus untuk membantu karyawan mempersiapkan dan mewujudkan kepastian ketersediaan dana pendidikan anak bagi karyawan yang memiliki anak Sekolah Dasar. Tunjangan kesehatan juga diberikan kepada karyawan berupa BPJS yang meng-cover keluarga inti karyawan.

Namun, berdasarkan pengamatan penulis sewaktu melakukan studi pendahuluan, terdapat karyawan tetap non shift pada Departemen Maintenance diharuskan lembur pada hari Sabtu dan hari Minggu. Karyawan non shift adalah karyawan yang melakukan pekerjaan berdasarkan hari kerja yang ditentukan oleh pemerintah dan tidak dirotasi maupun bekerja secara bergiliran sesuai waktu yang ditentukan (shift). Lembur ini dilakukan apabila terjadi *trouble* pada mesin produksi dan harus diperbaiki saat itu juga agar tidak mengganggu proses produksi. Dimana hari Sabtu dan hari Minggu adalah akhir pekan yaitu waktu untuk bersantai,

bersosialisasi, dan menikmati waktu bersama keluarga. Berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal 32 yaitu mengenai hari libur, hari libur bagi karyawan non shift adalah hari Minggu atau hari-hari yang dinyatakan hari libur sesuai ketentuan pemerintah dan atau perusahaan. Sehingga, hal ini dapat mengganggu keseimbangan kehidupan-pekerjaan karyawan sehingga dapat mengganggu kepuasan karir karyawan. Fenomena yang terjadi inilah yang akan diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini.

Selain faktor *work-life balance*, terdapat faktor lain yang dapat menunjang kepuasan karir yaitu komitmen afektif. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:75), karyawan yang berkomitmen akan memiliki sedikit kemungkinan untuk mereka terlibat dalam hal yang dapat merugikan perusahaan karena memiliki rasa loyalitas yang tinggi. Ada alasan yang berbeda mengapa seorang karyawan berkomitmen secara emosional terhadap organisasinya. Beberapa orang berkomitmen pada pekerjaan mereka karena mencintai apa yang mereka lakukan, atau karena tujuan mereka sejajar dengan tujuan dari perusahaan. Orang lain mungkin loyal karena takut akan kehilangan pekerjaan jika mereka meninggalkan perusahaan. Dan yang lain mungkin loyal karena mereka merasa berkewajiban pada perusahaan, atau atasan mereka.

Ketika karyawan yang mencintai pekerjaannya yaitu terjadi apabila karyawan merasakan ikatan emosional yang kuat pada organisasi dan pekerjaan yang dilakukan. Serta kemungkinan besar karyawan akan mengidentifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan benar-benar ingin berada di sana. Jika karyawan menikmati pekerjaannya, merasa nyaman, dan puas dengan apa yang mereka kerjakan. Pada gilirannya, hal ini dapat meningkatkan kepuasan karir serta kemungkinan akan menambah komitmen afektif mereka (Allen dan Meyer, 1990).

Dalam penelitian Shieh (2014) mengungkapkan bahwa ketika terjadi peningkatan komitmen karyawan maka kepuasan karir akan meningkat secara langsung. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Yap et al., (2010); Khalid dan Khalid (2015); Zafar dan Nawaz (2016) yang mengungkapkan bahwa peningkatan komitmen organisasi para responden berimplikasi pada peningkatan kepuasan karir responden tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:183), karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan besar untuk meninggalkan organisasi. Bila karyawan yang memang berkompeten meninggalkan

organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, maka hal tersebut akan berdampak buruk bagi perusahaan karena karyawan potensial merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan perbedaan hasil penelitian mengenai kepuasan karir, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Siahaan dkk (2014) yang menganalisis pengaruh komitmen pengusaha secara parsial tidak berpengaruh terhadap kesuksesan karir atau tidak signifikan. Hal ini merupakan kesenjangan yang akan diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini mengingat komitmen afektif sangat menunjang kepuasan karir.

Berdasarkan pengamatan peneliti sewaktu melakukan studi pendahuluan dan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa karyawan PT. Sinar Karya Duta Abadi mengenai komitmen karyawan pada perusahaan serta kepuasan karir mereka. Karyawan PT. Sinar Karya Duta Abadi menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen pada perusahaan. Karyawan PT. Sinar Karya Duta Abadi cenderung mencintai pekerjaan mereka dan nyaman dengan apa yang mereka kerjakan, serta perasaan bangga ikut memiliki perusahaan, pada saat mesin mengalami *trouble* pun karyawan bersedia lembur untuk memperbaiki mesin meskipun tidak ada SPL (Surat Perintah Lembur) sehingga hal tersebut menunjukkan adanya komitmen afektif pada karyawan. Namun, masih terdapat karyawan yang ingin mengundurkan diri dari perusahaan dan tingkat mangkir (absensi yang tinggi), serta tingkat turnover karyawan pada tahun 2016 menunjukkan angka yang cukup tinggi yaitu sebanyak 83 karyawan keluar dari perusahaan. Terganggunya *work-life balance* dan komitmen afektif karyawan dapat menghambat karir karyawan dan menimbulkan ketidakpuasan karir pada karyawan PT. Sinar Karya Duta Abadi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepuasan Karir

Greenhaus dan Callanan (2006:149) menyatakan, "Kesuksesan karir, peningkatan karir, atau *career outcome*". Kepuasan karir adalah output intrinsik dari kesuksesan karir yang mengarah pada kepuasan dengan pekerjaannya yang sekarang dan peningkatan pada pekerjaan yang spesifik (Emmerik, Euwema, & Schouten, 2006 dalam Islam, 2009). Kepuasan karir menggambarkan ringkasan atau kesimpulan perasaan yang dirasakan seseorang selama ia bekerja di organisasi (*a lifetime of work*) dan semua keberhasilan-keberhasilan atau prestasi-prestasi, pencapaian,

kepuasan, bahkan kemunduran dan kekecewaan dalam hal karirnya (Greenhaus *et al.*, 2006). Sedangkan, menurut Greenhaus *et al.*, 1990 dalam Yap *et al.*, (2010) kepuasan karir adalah sebuah persepsi kepuasan karyawan terhadap keseluruhan tujuan karir, pendapatan, kemajuan, dan pengembangan ketrampilan baru yang diharapkan.

Kepuasan karir diukur dengan seberapa percaya karyawan pada progres karirnya dengan tujuan pribadi, nilai, dan preferensinya (Erdogan, Kraimer, 2001 dalam Karavadar, 2014). Kepuasan karir adalah kepuasan yang seseorang dapatkan dari aspek internal dan eksternal karirnya, termasuk gaji, promosi, dan kesempatan pengembangan karirnya (Greenhaus *et al.*, 1990 dalam Dehghani, 2013). Menurut Jen-Ruei Fu (2010) dalam Karavardar (2014) kepuasan karir merupakan tingkat kebahagiaan yang dirasakan seseorang mengenai karirnya.

Jadi, kepuasan karir merupakan ringkasan atau kesimpulan perasaan yang dirasakan seseorang selama ia bekerja di organisasi (*a lifetime of work*) dan semua keberhasilan-keberhasilan atau prestasi-prestasi, pencapaian, kepuasan, bahkan kemunduran dan kekecewaan dalam hal karirnya.

Work-Life Balance

Work-life balance berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi, dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya. *Work-life balance* memiliki konsekuensi penting bagi sikap karyawan terhadap organisasi mereka, serta untuk kehidupan karyawan (Scholarious dan Mark dalam Shieh, 2014). Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) mendefinisikan *work-life balance* sebagai tahap dimana seseorang terikat dengan seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dalam keluarga/kehidupan, dan orang tersebut berpuas diri dengannya.

Sedangkan Schermerhon (2005) mengungkapkan *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *Work-life balance* adalah suatu kepuasan dan difungsikan dengan baik pada saat di rumah maupun saat bekerja dengan konflik peran yang minim (Clark, 2000). Struges dan Guest (2004) dalam Parkes dan Langford (2008) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen dalam melakukan pekerjaan dan kehidupan mereka, serta bertanggung jawab pada kegiatan di luar pekerjaan dan aktivitas lain.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah kondisi karyawan dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Komitmen Afektif

Colquit *et al.*, (2009:68) mendeskripsikan komitmen afektif sebagai keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, keterikatan emosional, dan keterlibatan dengan organisasi. Kunci dari komitmen afektif yaitu *want to*. Kunci dari komitmen afektif yaitu *want to*. Karyawan yang memiliki komitmen afektif pada organisasi dapat diidentifikasi melalui penerimannya terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk berusaha sebagai bagian dari organisasi. Menurut Meyer *et al.*, 1993 dalam Udiyana (2011:198) komitmen afektif (*affective commitment*) dipengaruhi dan berkembang apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan, yaitu dapat memberikan kesempatan untuk menghasilkan keahlian berharga. Meyer & Allen (1984) menyebutkan bahwa komitmen afektif adalah keterikatan emosional yang dirasakan oleh karyawan, identifikasi, dan keterlibatan pada organisasi. Summers dan Acito (2000) dalam Sutrisno (2010:293) mengartikan komitmen afektif sebagai tingkat keterikatan karyawan dilihat dari sisi psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.

Sedangkan, Robbins and Judge (2009:101) mendeskripsikan komitmen afektif sebagai perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Faktor penyebab dari komitmen afektif lebih didominasi oleh pengalaman seseorang dalam pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan psikologisnya sehingga mereka merasa nyaman dan kompeten melakukan pekerjaannya (Sutrisno, 2000:294). Pada umumnya komitmen afektif yang mempunyai hubungan yang lebih erat dan dampak yang lebih nyata terhadap hasil-hasil organisasional (Robbins, 2009 dan Sutrisno, 2000).

Jadi, komitmen afektif merupakan keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, keterikatan emosional, dan keterlibatan dengan organisasi.

Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori tersebut, maka hipotesis yang terbentuk adalah:

H₁: Diduga *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan karir.

H₂: Diduga komitmen afektif berpengaruh terhadap

kepuasan karir.

H₃: Diduga *work-life balance* dan komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan karir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal. Menurut Sugiyono (2012:37). Penelitian kausal adalah penelitian yang bersifat sebab akibat. Penelitian ini bermaksud memahami variabel mana yang mempengaruhi dan variabel mana yang merupakan akibat. Kemudian mencari tahu seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Lokasi yang dipilih untuk melakukan penelitian serta pengambilan data adalah PT. Sinar Karya Duta Abadi yang berlokasi di Jl. Wringin Anom Raya Km 33.9, Gresik. Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap *non shift* pada Departemen Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi yang berjumlah 35 orang. Sampel yang diambil oleh peneliti dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap *non shift* Departemen Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi yang berjumlah 35 responden. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *work-life balance* (X₁), komitmen afektif (X₂), dan kepuasan karir (Y).

Kepuasan karir menggambarkan ringkasan atau kesimpulan perasaan yang dirasakan karyawan PT. Sinar Karya Duta Abadi selama ia bekerja (*a lifetime of work*) dan semua keberhasilan-keberhasilan atau prestasi-prestasi, pencapaian, kepuasan, bahkan kemunduran dan kekecewaan dalam hal karirnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan karir dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Greenhaus *et al.*, (1990), yaitu: prestasi-prestasi yang dicapai, kemajuan tujuan karir, kemajuan pendapatan, kemajuan promosi, dan kemajuan pengembangan keterampilan baru.

Work-life balance adalah kondisi karyawan PT. Sinar Karya Duta Abadi dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Indikator yang digunakan untuk mengukur *work-life balance* dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Louise P. Parkes and Peter H. Langford (2008), yaitu: keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tanggung jawab terhadap keluarga dan perusahaan, memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan, dan memiliki waktu untuk melakukan hobi.

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan emosional karyawan PT. Sinar Karya Duta Abadi untuk terus bekerja bagi organisasi karena ia sejalan dan memang

berkeinginan untuk melakukannya. Kuncinya yaitu *want to*. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan karir dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Unal (2014), Kim (2014), dan Colquitt, *et al.*,(2009), yaitu: keinginan, *sense of belonging*, keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) yang didukung software SmartPLS 3.0. Sebelum dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah item pernyataan dari masing-masing variabel valid dan reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Kode Item	Nilai Korelasi	Ket.
Work-Life Balance	Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	X1.1	0,563	Valid
	Tanggung jawab terhadap keluarga dan perusahaan	X1.2	0,752	Valid
	Memiliki kehidupan sosial di luar pekerjaan	X1.3	0,756	Valid
	Memiliki waktu untuk melakukan hobi	X1.4	0,773	Valid
Komitmen Afektif	Keinginan	X2.1	0,774	Valid
	<i>Sense of belonging</i>	X2.2	0,859	Valid
	Keterikatan	X2.3	0,815	Valid
	Identifikasi	X2.4	0,797	Valid
	Keterlibatan	X2.5	0,800	Valid
Kepuasan Karir	Prestasi-prestasi	Y1	0,772	Valid
	Kemajuan pendapatan	Y2	0,756	Valid
	Kemajuan tujuan karir	Y3	0,893	Valid
	Kemajuan promosi	Y4	0,892	Valid
	Kemajuan pengembangan keterampilan yang baru	Y5	0,885	Valid

Sumber: *Output PLS(2017)*

Pada tabel 1. dapat diketahui bahwa semua item pernyataan untuk variabel *Work-Life Balance*, *Komitmen Afektif*, dan *Kepuasan Karir* mempunyai nilai korelasi diatas 0,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel dikatakan valid atau dapat mengukur variabel-variabel dengan tepat. Sehingga tidak perlu diolah kembali.

Analisis R-square

Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai *R-square* 0.75, 0.50, dan 0.25 dapat mencerminkan bahwa model tersebut kuat, moderate, dan lemah.

Tabel 2. Hasil R-square

Variabel	R-square
Komitmen Afektif	-
Kepuasan Karir	0,668
<i>Work-Life Balance</i>	-

Sumber: *Output PLS(2017)*

Pada tabel 2. di atas model pengaruh *work-life balance* dan *komitmen afektif* terhadap *kepuasan karir* memberikan nilai *R-square* 0,668 yang dapat menjelaskan bahwa variabilitas konstruk *kepuasan karir* sebesar 66,8% sedangkan 33,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti dalam model ini. Sehingga, model ini termasuk model yang cukup baik (*moderate*).

Uji Relevansi Prediksi

Pada model PLS, penilaian seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model diketahui melalui Q^2 (*Q-square predictive relevance*). Semakin tinggi nilai Q^2 maka model yang dihasilkan dapat dikatakan memiliki prediksi yang tinggi. Berikut ini adalah perhitungan nilai Q^2 :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \\
 &= 1 - (1 - 0.668^2) \times (1 - 0^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.446) \times 1 \\
 &= 1 - 0.554 \\
 &= 0.446
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai *Q-square predictive* sebesar 0.446, dimana nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik karena dapat memperjelas model sebesar 45%.

Uji Kausalitas

Inner model dapat melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi pada tabel berikut.

Tabel 3.
Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (o)	T-statistics	Keterangan	Kesimpulan
WLB -> KK	0.264	2.208	Signifikan	Hipotesis diterima
KA -> KK	0.635	6.095	Signifikan	Hipotesis diterima

Sumber: *OutputPLS(2017)*

Hasil dari tabel 3. menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Karir dengan koefisien sebesar 0.264, koefisien tersebut bertanda positif yang bermakna bahwa apabila semakin tinggi *Work-Life Balance* yang diterapkan maka akan diikuti pula dengan kenaikan pada Kepuasan Karir. *Work-Life Balance* menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2.208 lebih besar dari 1,96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Karir menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif.

Hasil dari tabel 9. di atas untuk pengaruh komitmen afektif terhadap kepuasan karir menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,635. Koefisien tersebut bertanda positif yang artinya apabila semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pula kepuasan karir, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai T-statistic sebesar 6,095 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif terhadap kepuasan karir.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Karir

Pada uji analisis deskriptif dengan kategori *Three Box Method*, *work-life balance* yang terdapat pada karyawan tetap *non-shift* Departemen Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi termasuk dalam kategori sedang yaitu dengan rata-rata 3,63. Begitu pula dengan variabel kepuasan karir yang juga tergolong dalam kategori sedang karena memiliki nilai rerata sebesar 3,53.

Selanjutnya, berdasarkan pengujian hipotesis *bootstrapping* yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir yang dapat disimpulkan apabila penerapan *work-life balance* dilakukan dengan baik dan

dapat diterima karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karir, sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini didukung dengan data dari hasil koefisien *estimate* sebesar 0,264 dan *t-statistic* sebesar 2,208 yang melebihi nilai t-tabel dengan nilai 1,96.

Realitas yang terdapat pada jawaban responden secara keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur *work-life balance*, salah satu diantaranya memiliki nilai rata-rata yang termasuk dalam kategori tinggi yaitu memiliki waktu untuk melakukan hobi (3,80).

Cukup tingginya rata-rata pada item indikator memiliki waktu untuk melakukan hobi memberikan gambaran sekaligus informasi di lapangan bahwa ketika karyawan tetap *non-shift* Departemen Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi merasa diberikan kesempatan dan waktu oleh perusahaan untuk melakukan hobi atau hal-hal yang berkaitan dengan hobi karyawan dan hal itu begitu mempengaruhi kepuasan karir mereka.

Dari hasil pengamatan selama melakukan penelitian mengenai hobi pada karyawan tetap *non-shift* Departemen Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi, rata-rata memiliki hobi bermusik dan perusahaan menyediakan peralatan dan tempat khusus untuk menyalurkan hobi para karyawannya tersebut. Terdapat fasilitas berupa aula yang luas dan nyaman sebagai tempat berlatih musik dan menyanyi. Beberapa karyawan membentuk sebuah grup musik bernama "New Arwana" dan berjalan hingga sekarang. Grup musik ini berawal dari hobi masing-masing personel yang terdiri dari karyawan Departemen Maintenance. Selain mengisi acara yang diadakan perusahaan, grup musik ini juga sering kali mengisi acara-acara yang diadakan pihak luar perusahaan.

Karyawan merasa sangat didukung oleh perusahaan dalam menjalankan hobinya selama hobi tersebut tidak mengganggu pekerjaan mereka. Terbukti dengan perusahaan senantiasa memberikan kesempatan tersebut dengan mengadakan acara tahunan seperti halal bi halal bersama *stakeholders* dan *stockholders* beserta karyawan, ulang tahun perusahaan, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), penyambutan tamu maupun acara-acara tertentu lainnya, dan memasukkan hiburan berupa musik ke dalamnya. Sehingga karyawan merasa dapat memberikan kontribusinya untuk perusahaan dengan cara menyajikan hiburan, memeriahkan acara, serta dapat menyalurkan hobinya tanpa mengabaikan pekerjaan. Tentunya waktu yang digunakan dalam melakukan hobinya tidak mengganggu waktu bekerja.

Karyawan juga merasa memiliki kesempatan dan waktu yang fleksibel. Pengaturan waktu dan jam kerja biasanya dilakukan apabila acara yang diadakan perusahaan dilaksanakan pada saat jam kerja karyawan non-shift. Karyawan yang shift akan menggantikan karyawan non-shift yang mengisi acara pada saat itu. Selanjutnya setelah acara selesai, karyawan non-shift tersebut dapat bekerja menggantikan karyawan shift. Memo atau ijin tidak bekerja juga dilakukan jauh-jauh hari sebelum acara diadakan sehingga bagian administrasi tidak mengalami kesulitan dalam mengatur jadwal kerja.

Hal ini dilakukan agar karyawan tidak terfokus pada pekerjaan saja dan menimbulkan kejenuhan dalam bekerja. Kejenuhan dalam bekerja seringkali dapat menurunkan kualitas kerja karyawan. Sehingga, dengan adanya waktu dan kesempatan yang fleksibel yang untuk melakukan hobinya, karyawan akan merasa puas dan dapat meningkatkan kepuasan karir mereka.

Namun, terdapat beberapa responden yang merasa kurang dapat menikmati waktu istirahat dan masih memikirkan masalah-masalah pekerjaan. Masalah-masalah pekerjaan dalam hal ini termasuk kualitas hasil produksi yang menurun, *trouble* pada mesin, hingga masalah beban kerja yang tidak sebanding dengan gaji yang didapat. Selain itu, Pada hasil tanggapan responden terdapat perbedaan tanggapan pada salah satu responden yaitu tanggapan mengenai pernyataan “Saya dapat menikmati waktu istirahat tanpa memikirkan masalah-masalah pekerjaan”, “Saya tidak mengkhawatirkan pekerjaan ketika sedang berlibur”, dan “Saya menikmati akhir pekan dengan bersantai dan bersenang-senang bersama keluarga dan/atau teman-teman”. Responden tersebut menjawab sangat tidak setuju. Hal ini berarti responden tersebut merasa tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan padanya lebih besar sehingga responden tersebut tidak dapat menikmati waktu istirahat dan memikirkan masalah-masalah pekerjaan, mengkhawatirkan pekerjaan ketika sedang berlibur, serta tidak dapat menikmati akhir pekan dengan bersantai dan bersenang-senang bersama keluarga dan/atau teman-temannya. Hal ini dikarenakan apabila mesin mengalami *trouble*, maka karyawan tersebut yang akan dipanggil untuk menangani masalah mesin yang mengalami *trouble*. Karyawan tersebut masuk dalam jajaran staff ahli dan memiliki jabatan yang memikul tanggung jawab yang besar. Dapat disimpulkan karyawan tersebut merupakan salah satu karyawan yang diandalkan dan dipercaya oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung atau sepaham dengan penelitian yang dilakukan oleh Darcy, *et al.*, (2011) dan

Ramadhani (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara *work-life balance* terhadap kepuasan karir.

Di satu sisi penelitian ini berbeda atau tidak sepaham dengan hasil penelitian Bakar, *et al.*, (2014) yang menemukan hasil bahwa *work-life balance* tidak berkorelasi dengan kesuksesan karir.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan karir

Hasil pengujian deskriptif responden dengan kategori *Three Box Method*, untuk variabel komitmen afektif pada karyawan tetap *non-shift* Departemen Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi didapatkan nilai rata-rata yang berkategori sedang yaitu sebesar 3,65. Jawaban responden untuk variabel komitmen afektif mempunyai nilai rata-rata yang lebih tinggi dari *work-life balance* dan kepuasan karir. Sehingga, komitmen afektif karyawan tetap *non-shift* Departemen PT. Sinar Karya Duta Abadi relatif tinggi.

Selanjutnya, berdasarkan pengujian hipotesis *bootstrapping* yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir yang dapat disimpulkan apabila komitmen afektif semakin tinggi maka kepuasan karir karyawan juga semakin meningkat, sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini didukung dengan data dari hasil koefisien *estimate* sebesar 0,264 dan *t-statistic* sebesar 2,208 yang melebihi nilai t-tabel dengan nilai 1,96.

Jawaban responden untuk variabel komitmen afektif mempunyai nilai rata-rata yang lebih tinggi dari *work-life balance* dan kepuasan karir yaitu sebesar 3,65. Sehingga, komitmen afektif karyawan tetap *non-shift* Departemen PT. Sinar Karya Duta Abadi relatif tinggi. Pada jawaban responden secara keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen afektif, dua diantaranya memiliki nilai rata-rata yang termasuk dalam kategori tinggi yaitu indikator keinginan (3,69) dan keterikatan (3,91).

Pada indikator keinginan menunjukkan sekaligus menggambarkan bahwa keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan tetap *non-shift* Departemen PT. Sinar Karya Duta Abadi yang mayoritas lama bekerjanya 5 – 10 tahun dengan persentase 60%. Berdasarkan wawancara dan pengamatan, karyawan yang bekerja selama 10 tahun atau lebih akan diberikan *reward* berupa liburan ke

Singapore dan TPK (Tunjangan Prestasi Kerja) yang lebih besar dari pada karyawan yang bekerja kurang dari 10 tahun.

Selanjutnya, pada indikator keterikatan yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu sebesar 3,91 menggambarkan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional yang tinggi dengan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang merasa senang dan bangga bisa bekerja di perusahaan yaitu pada saat mesin mengalami *trouble* pada karyawan bersedia lembur untuk memperbaiki mesin meskipun tanpa SPL (Surat Perintah Lembur) agar tidak mengganggu produktivitas. Lembur juga dilakukan pada hari Sabtu dan Minggu apabila terjadi *trouble* mendadak pada mesin produksi.

Karyawan merasa upaya yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan komitmen afektif mereka dirasa telah berhasil. Upaya peningkatan komitmen afektif terhadap karyawan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara memberikan beasiswa bagi karyawan yang memiliki anak Sekolah Dasar, pemberian promosi bagi karyawan berprestasi, dan peningkatan pendapatan. Dengan adanya upaya tersebut, diharapkan komitmen afektif karyawan semakin tinggi dan meningkatkan kepuasan karir.

Namun, masih adanya beban kerja yang berlebihan dapat membuat karyawan tidak nyaman dengan pekerjaan mereka. Beban kerja yang berlebihan pada beberapa karyawan dapat menyebabkan komitmen karyawan tersebut menurun dan tidak ingin menghabiskan sisa karir mereka di perusahaan. Perusahaan perlu melakukan upaya yang lebih dalam meningkatkan komitmen beberapa karyawan. Jika karyawan menikmati pekerjaannya, merasa nyaman, dan puas dengan apa yang mereka kerjakan. Pada gilirannya, hal ini dapat meningkatkan kepuasan karir serta kemungkinan akan menambah komitmen afektif mereka (Allen dan Meyer, 1990).

Hasil penelitian ini mendukung atau sepaham dengan penelitian yang dilakukan oleh Yap, et al., (2010), Shieh (2014), Khalid dan Khalid (2015), dan Zafar dan Nawaz (2016). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir karyawan.

Penelitian ini berbeda atau tidak sepaham dengan hasil penelitian Siahaan, dkk (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif secara parsial tidak berpengaruh terhadap kesuksesan karir atau tidak signifikan.

Pengaruh *Work-Life Balance* dan Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Karir

Pengaruh *work-life balance* dan komitmen afektif terhadap kepuasan karir dapat dilihat melalui uji R yang diperoleh nilai *R Square Adjusted* sebesar $0,647 = 64,7\%$. Dari nilai tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* dan komitmen afektif dapat menjelaskan variasi variabel kepuasan karir sebesar 64,7%.

Dari nilai yang diperoleh tersebut, maka dapat disimpulkan penelitian ini memberikan hasil bahwa *work-life balance* dan komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan karir pada PT. Sinar Karya Duta Abadi. Semua variabel independen telah telah mempengaruhi dengan arah positif. Temuan-temuan studi ini dapat membantu PT. Sinar Karya Duta Abadi dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia, terutama untuk meningkatkan kepuasan karir karyawan melalui *work-life balance* dan komitmen afektif.

KESIMPULAN

Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir karyawan tetap *non-shift* Departement Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance*, maka kepuasan karir akan semakin meningkat.

Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir karyawan tetap *non-shift* Departement Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik komitmen afektif, maka kepuasan karir akan semakin meningkat.

Work-life balance dan komitmen afektif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan karir karyawan tetap *non-shift* Departement Maintenance PT. Sinar Karya Duta Abadi sebesar 64,7%. Sehingga dapat diketahui sebesar 35,3% dijelaskan oleh variabel bebas yang lain.

Rekomendasi yang diberikan yaitu perusahaan perlu memberikan pelatihan terhadap karyawan lainnya agar tidak hanya beberapa karyawan saja yang dapat dipercaya untuk menanani *trouble* pada mesin produksi. Perusahaan perlu melakukan evaluasi pada beban kerja dan gaji agar komitmen afektif pada karyawan meningkat dan perusahaan tidak akan kehilangan karyawan yang potensial. Karyawan perlu dimotivasi dengan *reward* dalam hal peningkatan promosi dan tujuan karirnya agar kepuasan karir karyawan dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, A., & Marican, S. (2014). Factors Explaining Women Career Success in Malaysian Public Sector Organization. *In International Conference on Management*. Pp. 122–136. Bali, Indonesia.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan praktik. Edisi revisi 6*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. (1999). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Sigma Alpha.
- Clark, S. C. 2000. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*. Vol. 53, Pp: 747–770.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., Michael J. Wesson. (2009). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill International Companies.
- Darcy, Collete, Alma. McCarthy. (2011). Work-Life Balance: One size fits all? An Exploratory Analysis of The Differential Effects of Career Stages. *European Management Journal*. Vol. 11, No. 1
- Dehghani, Marzieh. (2014). From Hotel Career Management to Employees' Career Satisfaction. *Internaional Journal of Research In Social Sciences*. Vol. 3, No. 5: Pp 97–111.
- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring Work-Life Balance and Its Covariates. *Work Employee Society*. Vol. 19, pp: 627-632.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equaion Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Glazer, Sharon and Kruse, Bradford. (2008). The Role of Organizational Commitment in Occupational Stress Models. *International Journal of Stress Management*. Pp: 329-344.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment. *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 1. Pp: 72-92.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J.D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 63. Pp: 510-531.
- Greenhaus, Jeffrey H. and Callanan, Gerrard A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman, and Wayne M. Wormley. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 1 : Pp. 64-86.
- Hadi, Sutrisno. (2000). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Islam, Nasirul. (2009). *A Relational Study on Organizational Commitment, Career Satisfaction, Job Involvement, Job Security, and Job Satisfaction in the Context of Social Investment Bank Limited (Sibl)*. Thesis. Bangladesh: Independent University.
- Karavardar, Gulsah. (2014). Career Commitment, Subjective Career Success and Career Satisfaction in the Context of Hazelnut Processing Industry in Giresun/Turkey. *International Journal of Business and Management*. Vol. 9, No. 6 : Pp 98-105.
- Khalid, A., & Khalid, S. (2015). Relationship Between Organizational Commitments, Employee Engagement And Career Satisfaction A Case of University of Gujrat, Pakistan. *Journal of South Asian Studies*. Vol. 1.
- Kim, Hye Kyoung. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research; An International Journal*. Vol. 6, No. 1 : Pp 37-51.
- Lin, Z.Y. (2008). A Study on the Relationships among Work Values, P-O-fit, Organizational Commitment and Career Satisfaction of Employees at Food and Beverage Department in International Tourist Hotels. *Journal of National Chengchi University*. Vol. 35. Pp 13-56.
- Louise P Parkes dan Peter H Langford. (2008). Work Life Balance Or Work Life Aligment. *Journal OfManagement and Organization*. Vol. 14, Pp 267-284.
- Mathis, Robert L. dan John, H. Jackson. (2009). *Human Resource Management – Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the Side-best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Ramadhani, Malika. (2013). Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap

- Kesuksesan Karir (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia). *Jurnal FEB Universitas Brawijaya*. Vol. 1. No. 2
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., dan Osborn, R. N. (2005). *Organization Behavior: 9th Edition*. Amerika Serikat: John Wiley & Sons, Inc.
- Shieh, Chich-Jen. (2014). Effect of Organizational Commitment on Career Satisfaction of Employees and Work Value in Catering Industry. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*. Vol.46: pp 118-130.
- Siahaan, Elisabet, Prihatin Lumbanraja, Yasmin Chairunisa, M. (2014). A Career Success of the Distriutors in Multi-Level Marketing (MLM) Company. *Information Management and Business Review*. Vol. 6, No.6. Pp: 309-316.
- Spurk, Daniel, Andrea E. Abele and Judith Volmer. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal Measurement Invariance and Latent Growth Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Pp: 315-326.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Stephen P. Robbins. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Udiyana, Ida B.G. (2011). *Perilaku Organizational Citizenship Srategi Membangun Daya Saing SDM Perhotelan*. Paramita: Surabaya.
- Unal, Merve Z. (2014). Does Affective Commitment Mediate the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Identification?. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4, No. 3 : Pp. 270-283.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*, 2nd Ed., New York: Harper and Row.
- Yap, M., Holmes, M. R., Hennan, C.-A., & Cukier, W. (2010). The Relationship Between Diversity Training, Organization Commitment and Career Satisfaction. *Journal of European Industrail Training*. Pp: 519-538.
- Zafar, J. & Nawaz, M. J. (2016). The Relationship Between Affective Commitment and Subjective Career Success: Evidence From Private Sector Academics of Pakistan. *A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*. Vol. 10, No. 2. Pp: 14-25.