
PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI KELURAHAN DI LINGKUNGAN KECAMATAN BUGUL KIDUL KOTA PASURUAN

Oleh

Samsul Arifin¹, Nasharuddin Mas², Sodik³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ¹rental.ardajava2020@gmail.com, ²nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 09-06-2025

Revised: 03-06-2025

Accepted: 12-07-2025

Keywords:

Work-Life Balance, Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Employee Performance, Village, Bugul Kidul District, Pasuruan City

Abstract: *The purpose of this study is to obtain empirical evidence of the influence of work-life balance and transformational leadership style on employee performance, both directly and through the mediation of organizational commitment. This study was quantitative and employed the SEM-PLS method. Data were obtained through questionnaires distributed to 60 village employees in the Bugul Kidul District, Pasuruan City. Five of the seven hypotheses tested showed significant effects. However, hypotheses three and six did not. Work-life balance did not improve employee performance, either directly or through the mediation of organizational commitment. Transformational leadership style, on the other hand, significantly influenced the performance of village employees in the Bugul Kidul District, Pasuruan City, both directly and through the mediation of organizational commitment.*

PENDAHULUAN

Di sektor pemerintahan daerah, khususnya pada pegawai kelurahan, kinerja sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk komitmen organisasi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan transformasional. Ketidakmampuan mengelola faktor-faktor tersebut dapat menyebabkan rendahnya kinerja, yang berdampak negatif pada kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Penelitian Nawangsari dan Sutawidjaya (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai, di mana pegawai dengan komitmen tinggi cenderung memiliki motivasi lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya secara optimal. Faktor yang paling dekat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi.

Penelitian Kim et al. (2020) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja organisasi. Di sektor publik, komitmen organisasi menjadi lebih penting mengingat tantangan yang dihadapi dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan keseimbangan kehidupan kerja dapat mempengaruhi komitmen pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka (Karatepe & Demir, 2021). Work life balance merupakan faktor yang juga berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai dan komitmen organisasi.

Work-life balance merujuk pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan berkurangnya produktivitas kerja (Kossek & Ozeki, 1998). Greenhaus et al. (2003)

mengembangkan tiga dimensi work-life balance, yaitu time balance (keseimbangan dalam alokasi waktu untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi), involvement balance (tingkat keterlibatan yang seimbang dalam kedua aspek tersebut), dan satisfaction balance (kepuasan yang seimbang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi). Penelitian Karatepe dan Demir (2021) menemukan bahwa work-life balance memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Begitu juga dengan gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama, yaitu idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara work-life balance, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai (Kim et al., 2020; Karatepe & Demir, 2021). Namun, penelitian yang secara spesifik menginvestigasi peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara work-life balance dan kinerja pegawai di sektor pemerintahan masih terbatas. Selain itu, kajian mengenai dampak kepemimpinan transformasional terhadap work-life balance dalam konteks pemerintahan daerah juga belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis hubungan antarvariabel di lingkungan pegawai kelurahan Kecamatan Bugul Kidul.

Penelitian oleh Kim et al. (2020) dan Greenhaus & Allen (2011) menemukan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi stres, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Namun, studi Haar et al. (2014) dan Irawanto et al. (2021) menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, work-life balance tidak selalu berkontribusi langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor lain seperti tekanan kerja, dukungan organisasi, dan fleksibilitas kerja lebih berpengaruh dibandingkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Hingga saat ini, masih sedikit penelitian yang secara khusus mengkaji pegawai di tingkat kelurahan dalam pemerintahan daerah. Padahal, pegawai kelurahan memiliki karakteristik unik, seperti beban kerja yang tinggi dengan tuntutan pelayanan publik yang besar, namun dengan keterbatasan sumber daya dan dukungan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi gap tersebut dengan meneliti pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul, Kota Pasuruan.

Terdapat kesenjangan hasil penelitian terkait pengaruh work-life balance dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, terutama dalam peran mediasi komitmen organisasi. Selain itu, terdapat keterbatasan dalam kajian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada sektor swasta atau organisasi besar, sementara kajian dalam konteks pegawai pemerintahan di tingkat kelurahan masih sangat terbatas. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut serta memberikan pemahaman lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai kelurahan.

LANDASAN TEORI

Hubungan Work-Life Balance dengan Kinerja

Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003) mengemukakan bahwa *Work-Life Balance* (WLB)

terdiri dari tiga indikator:

1. *Time Balance*: Distribusi waktu yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. *Involvement Balance*: Tingkat keterlibatan individu yang seimbang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. *Satisfaction Balance*: Kepuasan yang seimbang dalam kedua aspek kehidupan tersebut.

Penelitian mereka menunjukkan bahwa keseimbangan dalam ketiga indikator ini berkontribusi positif terhadap kualitas hidup individu.

Sementara itu, Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 di Indonesia menetapkan ketentuan mengenai penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS). PP ini menekankan bahwa kinerja pegawai harus dievaluasi secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan untuk menjamin peningkatan produktivitas kerja.

Secara teoretis, konsep WLB yang diusulkan oleh Greenhaus et al. (2003) dapat diintegrasikan ke dalam kerangka penilaian kinerja yang diatur oleh PP No. 30 Tahun 2019. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki WLB yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat stres yang lebih rendah, dan komitmen organisasi yang lebih kuat, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, memasukkan aspek WLB dalam penilaian kinerja dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai.

1. Meningkatkan Produktivitas
 - a) Karyawan dengan WLB yang baik cenderung lebih fokus dan termotivasi dalam bekerja, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.
 - b) Studi oleh Nawangsari & Sutawidjaya (2019) menemukan bahwa keseimbangan kerja-hidup memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan di sektor publik.
2. Mengurangi Stres dan Burnout
 - a) Beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan.
 - b) Karatepe & Demir (2021) dalam *International Journal of Contemporary Hospitality Management* menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik mengurangi burnout dan meningkatkan keterlibatan kerja.
3. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan
 - a) Karyawan yang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya lebih cenderung puas dan loyal terhadap organisasi.
 - b) Kim et al. (2020) dalam *Journal of Business Research* menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja mengalami peningkatan retensi dan kepuasan kerja karyawan.
4. Mendukung Kreativitas dan Inovasi
 - a) Karyawan yang memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadi mereka lebih kreatif dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
 - b) Studi oleh Agarwal et al. (2022) dalam *Journal of Organizational Behavior* menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik mendorong inovasi dalam tim kerja.

Work-Life Balance berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendukung kreativitas. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung

keseimbangan kerja-hidup, seperti fleksibilitas jam kerja dan cuti yang memadai, untuk memastikan kinerja optimal karyawan.

H1: Work-life balance berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Gaya kepemimpinan transformasional, yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal melalui empat dimensi utama:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): Pemimpin menjadi panutan bagi bawahannya, menanamkan rasa hormat, kepercayaan, dan loyalitas. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional): Pemimpin memberikan visi yang jelas dan tujuan yang menantang sehingga karyawan merasa termotivasi dan terdorong untuk bekerja lebih baik.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, mencari solusi inovatif, dan terus berkembang dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual): Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu karyawan, memberikan bimbingan dan dukungan yang berdampak pada peningkatan kompetensi dan kinerja mereka.

Beberapa peneliti telah menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan., diantaranya

Jiang et al. (2022) dalam *Leadership & Organization Development Journal* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja.

Lai et al. (2021) dalam *Journal of Business Research* menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja individu dan tim dengan membangun budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui mekanisme motivasi, pengaruh positif, dan pengembangan individu.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.

Hubungan Work-Life Balance dengan Komitmen Organisasi

Work-Life Balance (WLB) mengacu pada keseimbangan individu dalam membagi waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Sementara itu, Komitmen Organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan memiliki keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dengan organisasi tempat ia bekerja (Meyer & Allen, 1991).

Penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas waktu kerja dan kehidupan pribadinya cenderung lebih loyal terhadap

organisasi dan memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019).

Menurut Karatepe & Demir (2021), ketika karyawan memiliki keseimbangan dalam kehidupannya, mereka lebih puas dengan pekerjaan, memiliki tingkat stres yang lebih rendah, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Studi lain oleh Kim et al. (2020) juga menemukan bahwa organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja mampu meningkatkan komitmen karyawan karena menciptakan lingkungan yang lebih positif dan mendukung.

Secara empiris, banyak penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance mempengaruhi komitmen organisasi melalui beberapa mekanisme, seperti:

1. Komitmen Afektif → Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja lebih bahagia dan lebih terikat secara emosional dengan organisasi.
2. Komitmen Normatif → Organisasi yang memberikan fleksibilitas kerja mendorong perasaan moral karyawan untuk tetap loyal.
3. Komitmen Berkelanjutan → Jika Work-Life Balance baik, karyawan akan cenderung tetap bekerja di organisasi karena merasa nyaman dan tidak ingin kehilangan manfaat yang diperoleh.

Dengan demikian, *Work-Life Balance* dapat menjadi strategi efektif bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan dan mengurangi turnover.

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 1994). Sementara itu, komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang terdiri dari tiga komponen: komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan (Meyer & Allen, 1991).

Pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui berbagai mekanisme, seperti:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) → Pemimpin menjadi panutan dan membangun kepercayaan, sehingga karyawan lebih terikat secara emosional (komitmen afektif).
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) → Pemimpin memberikan visi dan tujuan yang jelas, mendorong karyawan untuk tetap loyal dan berdedikasi terhadap organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) → Pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas, yang membuat karyawan lebih merasa dihargai dan ingin terus berkontribusi dalam organisasi.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) → Pemimpin peduli terhadap kebutuhan individu karyawan, meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi (komitmen normatif).

Beberapa penelitian mendukung hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi:

- Nawang Sari & Sutawidjaya (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap komitmen afektif dan normatif karyawan.
- Kim et al. (2020) melaporkan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi dan dukungan personal meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
- Karatepe & Demir (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

memperkuat rasa kepemilikan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi yang efektif bagi organisasi untuk meningkatkan komitmen karyawan, mengurangi turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi dan terdiri dari tiga komponen utama menurut Meyer & Allen (1991): komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan usaha ekstra dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) → Meningkatkan Motivasi Intrinsik
 - a) Karyawan yang secara emosional terikat dengan organisasi merasa lebih puas dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.
 - b) Studi oleh Kim et al. (2020) menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi lebih berinisiatif dan memiliki produktivitas yang lebih baik.
2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) → Mendorong Loyalitas dan Dedikasi
 - a) Karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.
 - b) Karatepe & Demir (2021) menemukan bahwa komitmen normatif berperan dalam meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap kebijakan organisasi, yang berdampak pada peningkatan kualitas kerja.
3. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) → Mengurangi Turnover dan Disengagement
 - a) Karyawan tetap bertahan dalam organisasi karena mempertimbangkan konsekuensi finansial dan non-finansial dari meninggalkan pekerjaan.
 - b) Meskipun dampaknya pada kinerja cenderung netral atau negatif jika tidak didukung oleh motivasi intrinsik, studi Nawangsari & Sutawidjaya (2019) menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan tetap berkontribusi dalam menurunkan tingkat absensi dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja.

Sejumlah penelitian telah mengonfirmasi hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan:

- a) Kim et al. (2020) menemukan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki tingkat produktivitas lebih baik dan lebih banyak berkontribusi pada inovasi di tempat kerja.
- b) Karatepe & Demir (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen normatif cenderung memiliki kinerja lebih stabil karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi.
- c) Nawangsari & Sutawidjaya (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi yang kuat berkontribusi dalam meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi kerja, terutama di sektor publik.

Komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen afektif memberikan dampak paling besar karena didorong oleh motivasi intrinsik, sementara

komitmen normatif memperkuat loyalitas karyawan, dan komitmen berkelanjutan berkontribusi dalam stabilitas tenaga kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mendukung keterikatan emosional dan loyalitas karyawan untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan

Hubungan Work-Life Balance dengan Kinerja yang dimediasi Komitmen Organisasi

Work-Life Balance (WLB) adalah keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi individu (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Ketika karyawan memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, mereka cenderung lebih bahagia, termotivasi, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

1. *Work-Life Balance* dan Kinerja Karyawan

Work-Life Balance yang baik memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu, energi, dan sumber daya mereka secara lebih efektif, yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Menurut Kim et al. (2020), karyawan yang memiliki keseimbangan kerja dan kehidupan yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

2. Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan *Work-Life Balance* dengan kinerja karyawan.

- a) *Work-Life Balance* → Komitmen Organisasi: Karyawan yang merasa perusahaannya mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi akan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi (Karatepe & Demir, 2021). Mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi.
- b) Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan: Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memiliki loyalitas yang lebih besar dan bersedia menginvestasikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019).

3. Dukungan Empiris

- a) Kim et al. (2020) menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan hubungan ini diperkuat dengan adanya komitmen organisasi.
- b) Karatepe & Demir (2021) menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan meningkatkan komitmen normatif karyawan, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih giat demi organisasi.
- c) Nawang Sari & Sutawidjaya (2019) menemukan bahwa komitmen afektif memainkan peran utama dalam memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan kinerja, terutama dalam sektor pelayanan publik.

Work-Life Balance yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kebijakan dan budaya yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan untuk meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

H6: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan

Hubungan *Work-Life Balance* dengan Kinerja yang dimediasi Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Bass & Avolio, 1994).

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui empat dimensi utama:

- a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) → Pemimpin menjadi panutan bagi karyawan dengan menunjukkan integritas dan visi yang jelas.
- b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) → Pemimpin memberikan dorongan emosional dan semangat untuk mencapai tujuan bersama.
- c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) → Pemimpin mendorong inovasi dan pemikiran kritis di antara karyawan.
- d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) → Pemimpin memberikan perhatian dan bimbingan khusus kepada setiap karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja mereka (Kim et al., 2020).

2. Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah faktor kunci yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

- 1) Gaya Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi: Pemimpin transformasional membangun lingkungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Karatepe & Demir, 2021).
- 2) Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan: Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi lebih cenderung bekerja dengan dedikasi dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019).

3. Bukti Empiris

- a) Kim et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi kerja dan komitmen organisasi, yang berujung pada peningkatan kinerja.
- b) Karatepe & Demir (2021) menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja.
- c) Nawang Sari & Sutawidjaya (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya lebih kuat ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus membangun hubungan yang baik dengan karyawan, memberikan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi.

H7: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: *Work-Life Balance*, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai kelurahan di enam kelurahan: Kelurahan Kepel, Blandongan, Tapa'an, Bakalan, Krampyangan, dan Kelurahan Bugul Kidul, yang berjumlah 60 orang, yakni 10 orang setiap kelurahan. Karena jumlah populasi hanya 60 orang saja, maka metode pengambilan sampel yang paling tepat adalah sensus. Analisis penelitian ini dilakukan dengan 2 metode yaitu: SPSS dan *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Work-Life Balance (X ₁) Greenhaus, et al. (2003)	Time Balance (X ₁₁)	X _{1.1.1}	Merasa memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi .
		X _{1.1.2}	Jarang merasa pekerjaan menyita waktu yang seharusnya habiskan untuk keluarga atau aktivitas pribadi.
		X _{1.1.3}	Dapat mengatur jadwal kerja sehingga tetap memiliki waktu luang untuk kehidupan di luar pekerjaan
	Involvement Balance (X ₁₂)	X _{1.2.1}	Merasa keterlibatan dalam pekerjaan tidak mengurangi keterlibatan dalam kehidupan pribadi.
		X _{1.2.2}	Dapat tetap fokus dan terlibat dalam aktivitas keluarga atau sosial tanpa terganggu oleh pekerjaan.
		X _{1.2.3}	Tidak merasa bahwa pekerjaan terlalu menyita perhatian hingga mengganggu keterlibatan dalam kehidupan pribadi.
	Satisfaction Balance (X ₁₃)	X _{1.3.1}	Merasa puas dengan cara menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi .
		X _{1.3.2}	Merasa pekerjaan mendukung kebahagiaan dan kesejahteraan pribadi .
		X _{1.3.3}	Jarang merasa stres atau terbebani akibat ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi .
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₂₁) Bass & Avolio (1994)	Idealized Influence (Pengaruh Ideal) (X ₂₁)	X _{2.1.1}	Pemimpin memberikan teladan yang baik bagi pegawai.
		X _{2.1.2}	Pemimpin bertindak dengan integritas tinggi.
		X _{2.1.3}	Menghormati dan mengagumi pemimpin .
	Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional) (X ₂₂)	X _{2.2.1}	Pemimpin memotivasi pegawai dengan visi yang jelas.
		X _{2.2.2}	Pemimpin selalu memberikan semangat dalam bekerja.
		X _{2.2.3}	Pemimpin mampu meningkatkan optimisme dalam bekerja.
	Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) (X ₂₃)	X _{2.3.1}	Pemimpin mendorong berpikir kreatif.
		X _{2.3.2}	Pemimpin mendorong mencari solusi inovatif.
		X _{2.3.3}	Pemimpin mendukung dalam menyelesaikan masalah.

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
	Individualized Consideration (Pertimbangan Individual) (X ₂₄)	X _{2.4.1}	Pemimpin peduli dengan kebutuhan pengembangan pegawai.
		X _{2.4.2}	Pemimpin mendukung pengembangan karir .
		X _{2.4.3}	Pemimpin memperhatikan kebutuhan pribadi .
Komitmen Organisasi (Z) Meyer & Allen (1991)	Affective Commitment (Komitmen Afektif) (Z ₁₁)	Z _{1.1.1}	Merasa bangga menjadi bagian dari kelurahan ini.
		Z _{1.1.2}	Merasa memiliki keterikatan emosional dengan kelurahan ini.
		Z _{1.1.3}	menikmati bekerja di kelurahan ini.
	Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan) (Z ₁₂)	Z _{1.2.1}	Tetap bekerja di kelurahan ini karena tidak memiliki pilihan lain.
		Z _{1.2.2}	Tetap bertahan karena konsekuensi finansial jika keluar.
		Z _{1.2.3}	Akan sulit jika harus mencari pekerjaan lain.
	Normative Commitment (Komitmen Normatif) (Z ₁₃)	Z _{1.3.1}	Merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di kelurahan ini.
		Z _{1.3.2}	Percaya tetap di kelurahan ini adalah keputusan yang tepat.
		Z _{1.3.3}	Merasa tidak enak hati jika meninggalkan kelurahan ini.
Kinerja Pegawai (Y) PP No. 30 Tahun 2019	Kuantitas Kerja (Y ₁₁)	Y _{1.1.1}	Menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.
		Y _{1.1.2}	Dapat menangani beberapa tugas secara bersamaan dengan baik.
	Kualitas Kerja (Y ₁₂)	Y _{1.2.1}	memastikan hasil pekerjaan memenuhi standar organisasi.
		Y _{1.2.2}	Selalu teliti dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
	Ketepatan Waktu (Y ₁₃)	Y _{1.3.1}	Selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu.
		Y _{1.3.2}	Mengatur waktu kerja dengan baik agar tidak terjadi keterlambatan.
	Efektivitas (Y ₁₄)	Y _{1.4.1}	Menggunakan sumber daya kerja secara optimal.
		Y _{1.4.2}	Selalu mencari cara untuk meningkatkan produktivitas kerja.
	Efisiensi Orientasi Pelayanan (Y ₁₅)	Y _{1.5.1}	Bekerja dengan cara yang hemat waktu dan biaya.
		Y _{1.5.2}	Menghindari pemborosan dalam penggunaan sumber daya kerja
	Integritas (Y ₁₆)	Y _{1.6.1}	Selalu mengutamakan kepuasan masyarakat dalam bekerja.
		Y _{1.6.2}	Bersikap ramah dan profesional saat memberikan layanan.
	Kerjasama (Y ₁₇)	Y _{1.7.1}	Menjalankan tugas dengan jujur dan bertanggung jawab.
		Y _{1.7.2}	Menjaga rahasia informasi penting dalam pekerjaan.
	Disiplin (Y ₁₈)	Y _{1.8.1}	Bekerja dengan baik dalam tim.
		Y _{1.8.2}	Bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.

Sumber: Greenhaus, et al. (2003), Bass & Avolio (1994), Meyer & Allen (1991), PP No. 30 Tahun 2019

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2 Karakteristik Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
Profil Usia			
1	< 25 tahun	9	15%
2	25 < 35 tahun	26	43%
3	35 < 45 tahun	15	25%
4	> 45 tahun	10	17%
Total		60	100%
No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	28	47%
2	Perempuan	32	53%
Total		60	100%
No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SMA & Sederajat	6	10%
2	Sarjana	36	60%
3	Pascasarjana	18	30%
Total		60	100%
No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
Profil Lama Kerja			
1	< 5 tahun	3	22.67%
2	5 s/d 10 tahun	28	28.00%
3	10 s/d 20 tahun	17	28.00%
4	> 20 tahun	12	14.67%
Total		60	100%

Sumber: Data primer diolah (2025)

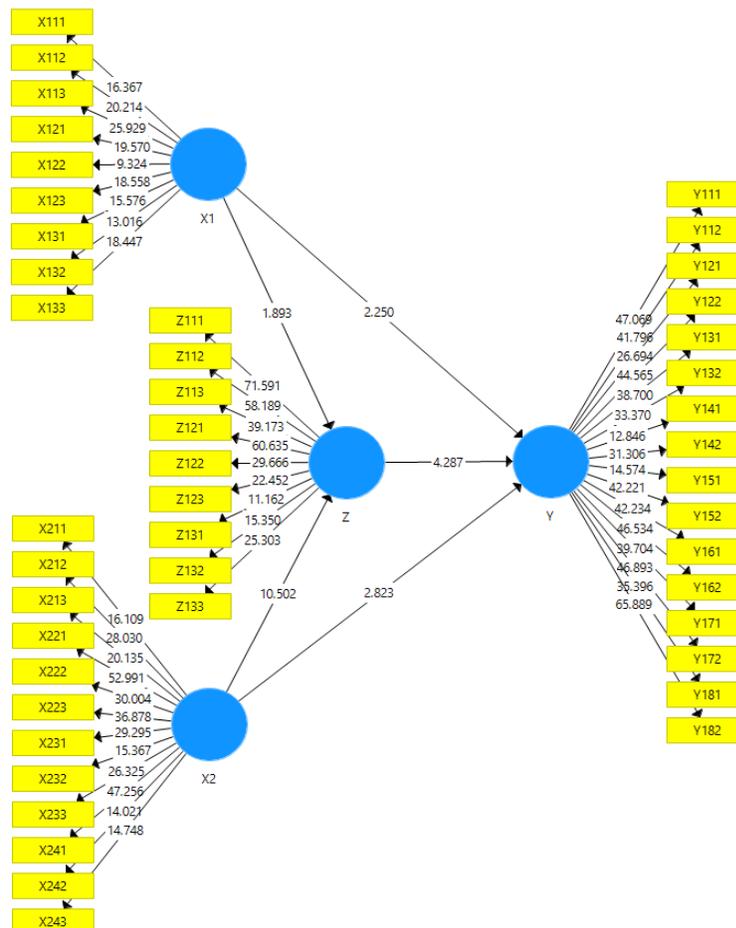
Deskripsi Variabel

- Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan dalam tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - Nilai rata-rata dari variabel *Work-Life Balance* adalah 3,18 atau sedang.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah Merasa puas dengan cara menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi .
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah Merasa keterlibatan dalam pekerjaan tidak mengurangi keterlibatan dalam kehidupan pribadi.
- Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional dalam tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - Nilai rata-rata dari variabel Kepemimpinan Transformasional adalah 3,33 atau sedang.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah Pemimpin bertindak dengan

integritas tinggi

- c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah Menghormati dan mengagumi pemimpin
3. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasi dalam tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:
- Nilai rata-rata dari variabel Komitmen Organisasi adalah 3,61 atau tinggi.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah akan sulit jika harus mencari pekerjaan lain.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di kelurahan ini
4. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai dalam tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:
- Nilai rata-rata dari variabel kinerja pegawai adalah 3,49 atau Tinggi.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah selalu mencari cara untuk meningkatkan produktivitas kerja.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah Bekerja dengan cara yang hemat waktu dan biaya.

Hasil Analisis



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	<i>Work-Life balance</i> -> Kinerja Pegawai	4. 0.179	2.250	5. 0,025	6. Hipotesis 1 diterima
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	7. 0.351	2.823	8. 0,005	9. Hipotesis 2 diterima
3	<i>Work-Life balance</i> -> Komitmen Organisasi	10. 0.161	1.893	11. 0,059	12. Hipotesis 3 ditolak
4	Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	13. 0.807	10.502	14. 0,000	15. Hipotesis 4 diterima
5	Komitmen Organisasi-> Kinerja Pegawai	16. 0.470 19.	4.287	17. 0,000 20.	18. Hipotesis 5 diterima 21.
6	<i>Work-Life Balance</i> -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	22. 0.075	1.515	23. 0.131	24. Hipotesis 6 ditolak
7	Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	25. 0.397	4.171	26. 0.000	27. Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2025

Pembahasan

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1

Work-life balance yang makin baik mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,179 dengan nilai t-hitung sebesar 2,250, yang lebih besar dari t-tabel 1,96. Selain itu, nilai *p-value* sebesar 0,025 juga lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Artinya, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan. Pegawai kelurahan yang mampu menjaga batas antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan personal cenderung lebih termotivasi, fokus, serta memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik.

Secara teoritis, pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui Teori Spillover yang menyatakan bahwa kondisi dalam satu domain kehidupan (misalnya pekerjaan) akan memengaruhi domain lainnya (misalnya kehidupan pribadi), baik secara positif maupun negatif (Edwards & Rothbard, 2000). Ketika keseimbangan ini tercapai, maka individu lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dengan energi positif yang stabil, sehingga mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja.

Selain itu, menurut Greenhaus dan Powell (2006) dalam Work-Family Enrichment Theory, pengalaman positif dalam satu domain (seperti keluarga) dapat memperkuat kualitas dalam domain lain (seperti pekerjaan), karena adanya transfer sumber daya (misalnya waktu, energi, keterampilan) yang saling menguntungkan. Dalam konteks ini, keseimbangan WLB

memungkinkan pegawai hadir secara penuh baik di rumah maupun di tempat kerja, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Dari hasil statistik deskriptif, diketahui bahwa nilai rata-rata variabel *work-life balance* adalah 3,18 yang berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya merasakan keseimbangan ideal antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Item pernyataan dengan skor tertinggi adalah "merasa puas dengan cara menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi", yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa cukup berhasil mengelola keseimbangan tersebut. Namun demikian, item dengan skor terendah adalah "merasa keterlibatan dalam pekerjaan tidak mengurangi keterlibatan dalam kehidupan pribadi", yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih merasa bahwa keterlibatan dalam pekerjaan dapat mengganggu kehidupan personal mereka.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2

Gaya kepemimpinan transformasional yang baik mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,351 dengan nilai *t*-hitung sebesar 2,823 yang lebih besar dari *t*-tabel 1,96. Nilai *p*-value sebesar 0,005 juga lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Ini menunjukkan bahwa Hipotesis 2 diterima, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Artinya, semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan kelurahan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk bekerja melampaui harapan dengan memberikan visi, inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap individu. Dalam konteks kelurahan, ini penting agar pelayanan publik yang diberikan semakin berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikut melalui idealisasi pengaruh, stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, dan perhatian individual. Robbins dan Judge (2015) juga menekankan bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, loyalitas, dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk mencapai kinerja di atas standar biasa. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama: *inspirational motivation*, *idealized influence*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*.

Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik melalui pemberdayaan, visi yang jelas, serta penghargaan terhadap peran individu. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti kelurahan, pendekatan ini sangat relevan karena pegawai dihadapkan pada tuntutan pelayanan masyarakat yang terus berkembang. Ketika pegawai merasa didengarkan, dihargai, dan diberi ruang untuk berkembang, maka motivasi intrinsik mereka akan meningkat, yang pada gilirannya berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas kinerja (Bass & Riggio, 2006).

Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada integritas, keteladanan, inspirasi, dan perhatian terhadap individu sangat sesuai dengan karakteristik budaya kerja masyarakat di wilayah Jawa Timur, termasuk Kota Pasuruan. Secara sosiologis, masyarakat Jawa

Timur dikenal memiliki kultur yang respektif terhadap sosok pemimpin kharismatik, terutama yang menampilkan nilai-nilai keagamaan, keteladanan moral, dan kemampuan membimbing layaknya figur seorang *kyai*. Pemimpin dengan karakter demikian dianggap mampu memberikan bukan hanya arahan teknis, tetapi juga spirit pengabdian dan etos kerja yang kuat, yang sangat mirip dengan elemen-elemen dalam kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence* dan *inspirational motivation*.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 dalam penelitian ini menduga bahwa work-life balance (WLB) yang makin baik akan mendorong peningkatan komitmen organisasi pada pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Namun, hasil analisis statistik menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.161 dengan t hitung $1.893 < t$ tabel 1,96 dan p -value $0.059 > \alpha$ 0,05. Dengan demikian, hipotesis ini ditolak, yang berarti bahwa peningkatan work-life balance tidak secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi pegawai kelurahan.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Work-Life Balance adalah 3,18, yang tergolong kategori sedang. Item yang mendapat skor tertinggi dari responden adalah "merasa puas dengan cara menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi", sementara item dengan tanggapan terlemah adalah "merasa keterlibatan dalam pekerjaan tidak mengurangi keterlibatan dalam kehidupan pribadi." Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian pegawai cukup puas dengan keseimbangan kerja-hidupnya, masih ada ketegangan antara peran pekerjaan dan peran pribadi yang belum sepenuhnya teratasi.

Hasil ini berbeda dengan temuan sebagian penelitian sebelumnya, seperti penelitian oleh Yulita & Prihatin (2020), yang menyatakan bahwa work-life balance secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan merasa lebih dihargai dan mampu menjalani kehidupan pribadi tanpa terganggu beban kerja. Namun, penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Purwanti (2021), yang menemukan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan di tingkat lokal, tingkat WLB tidak selalu berbanding lurus dengan komitmen organisasi, karena komitmen lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan langsung dan kultur kerja.

Secara kontekstual, fenomena di kelurahan Kecamatan Bugul Kidul memperlihatkan bahwa komitmen organisasi pegawai lebih terbangun dari interaksi sosial vertikal dengan pemimpin langsung atau ikatan emosional dengan institusi kelurahan, ketimbang dari keseimbangan waktu kerja-pribadi. Banyak pegawai memiliki orientasi kerja yang normatif dan loyal berbasis perintah atasan, bukan karena mereka memiliki work-life balance yang tinggi. Bahkan dalam beberapa kasus, tingginya fleksibilitas waktu atau beban kerja yang ringan tidak menjamin tingginya loyalitas atau keterikatan emosional dengan organisasi.

Secara teori, work-life balance memang diyakini berkontribusi pada psikologis karyawan yang sehat, yang pada gilirannya dapat memperkuat komitmen afektif dan kontinuan (Greenhaus & Allen, 2011). Namun, dalam setting kerja di kelurahan, terdapat kemungkinan bahwa komitmen organisasi lebih dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, hubungan interpersonal, dan kepastian status kepegawaian, dibandingkan oleh keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya memperhatikan konteks budaya dan organisasi saat mengkaji pengaruh variabel psikologis seperti WLB terhadap outcome kerja.

Dari sisi fenomena di Kecamatan Bugul Kidul, pegawai kelurahan cenderung bekerja dalam sistem birokrasi yang memiliki aturan dan kultur yang kuat terkait disiplin kerja dan loyalitas pada jabatan dan institusi. Dalam hal ini, komitmen organisasi lebih terbentuk karena faktor eksternal seperti kedisiplinan, hubungan dengan atasan, dan nilai-nilai sosial budaya lokal daripada faktor internal seperti work-life balance. Fenomena ini diperkuat oleh fakta bahwa beberapa pegawai masih

merasa keterlibatan pekerjaan memengaruhi kehidupan pribadi mereka (item terlemah dalam kuesioner), yang menandakan bahwa WLB belum sepenuhnya optimal dan mungkin kurang menjadi prioritas utama dalam membangun komitmen organisasi.

Oleh karena itu, walaupun work-life balance penting untuk kesejahteraan individu, dalam konteks ini pengaruhnya terhadap komitmen organisasi belum cukup kuat dan signifikan. Faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi lebih dominan dalam memengaruhi komitmen pegawai kelurahan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 menduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil analisis statistik menunjukkan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.807 dan nilai t hitung sebesar 10.502, yang secara signifikan lebih besar daripada t tabel 1,96. Selain itu, nilai p-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari alpha 0,05 memperkuat bahwa hipotesis ini diterima. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula komitmen organisasi pegawai kelurahan di wilayah tersebut.

rata-rata variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3,33 (kategori sedang) menunjukkan bahwa responden menilai kepemimpinan saat ini sudah cukup baik, terutama terkait integritas dan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan motivasi. Fenomena ini sejalan dengan konteks sosial budaya di Pasuruan dan khususnya Kecamatan Bugul Kidul, di mana masyarakat Jawa Timur cenderung menghargai figur pemimpin yang kharismatik dan berwibawa, layaknya seorang kyai atau tokoh masyarakat yang mampu membawa perubahan positif melalui gaya kepemimpinan transformasional.

Secara teori, gaya kepemimpinan transformasional memang dikenal mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui penguatan ikatan emosional dan motivasi intrinsik karyawan (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian personal, dan menantang bawahan untuk berkembang, dapat membentuk loyalitas dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, temuan ini mendukung berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi (Yukl, 2013; Northouse, 2018).

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 menduga bahwa komitmen organisasi yang kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh koefisien jalur positif sebesar 0.351 dan nilai t hitung sebesar 4.287, yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,96. Selain itu, p-value sebesar 0.005 juga lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan demikian, hipotesis ini diterima. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai kelurahan.

Hasil ini sejalan dengan teori dari Meyer dan Allen (1997), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, normatif, dan kalkulatif terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, menjaga nama baik institusi, dan menunjukkan dedikasi terhadap tugasnya. Dalam konteks kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul, pegawai yang memiliki rasa memiliki terhadap organisasi cenderung lebih peduli terhadap hasil kerjanya, kualitas pelayanan publik, dan loyal terhadap pimpinan.

Secara kultural, masyarakat Jawa Timur, termasuk Pasuruan, memiliki nilai-nilai kerja

keras dan dedikasi terhadap komunitas. Ini memperkuat kemungkinan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan terdorong untuk menunjukkan kinerja lebih baik demi menjaga kehormatan institusi dan citra pelayanan publik di mata masyarakat. Oleh karena itu, memperkuat komitmen organisasi merupakan strategi penting dalam peningkatan kinerja pegawai kelurahan.

Selain berdasarkan hasil uji hipotesis, penilaian terhadap variabel Komitmen Organisasi juga ditelaah melalui statistik deskriptif. Diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,61, yang termasuk dalam kategori tinggi, sehingga menunjukkan bahwa secara umum pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul memiliki tingkat komitmen organisasi yang relatif baik.

Item dengan tanggapan tertinggi dari responden adalah "*akan sulit jika harus mencari pekerjaan lain*", yang menunjukkan aspek continuance commitment, yaitu keterikatan pegawai karena pertimbangan biaya atau risiko kehilangan pekerjaan. Sementara itu, item dengan tanggapan terendah adalah "*merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di kelurahan ini*", yang menunjukkan lemahnya aspek normative commitment, yakni rasa kewajiban moral untuk tetap setia pada organisasi. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi manajemen kelurahan dalam membangun loyalitas yang tidak hanya berdasarkan kebutuhan praktis, tetapi juga didasari oleh nilai-nilai tanggung jawab dan pengabdian.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 6 (Peran Mediasi Budaya Kerja)

Hipotesis 6 menduga bahwa komitmen organisasi mampu menjadi mediasi yang kuat antara work-life balance dan kinerja. Namun, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.075, dengan t hitung = 1.515 < t tabel = 1.96, dan p -value = 0.131 > 0.05, sehingga hipotesis ini ditolak. Artinya, komitmen organisasi tidak secara signifikan memediasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul, Kota Pasuruan.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun work-life balance memiliki nilai rata-rata sedang (3,18) dan secara langsung memengaruhi kinerja (Hipotesis 1 diterima), jalur tidak langsung melalui komitmen organisasi tidak cukup kuat untuk menjelaskan hubungan tersebut. Secara teoritis, work-life balance yang baik dapat menciptakan kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja, namun hal ini tidak selalu berujung pada terbentuknya komitmen tinggi yang kemudian mendorong peningkatan kinerja, apalagi dalam konteks birokrasi lokal yang bisa jadi dipengaruhi oleh faktor struktural lain.

Dalam teori organisasi, Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi terbentuk dari pengalaman kerja yang konsisten, nilai-nilai organisasi, serta hubungan yang dibangun secara emosional atau normatif. Jika pegawai tidak merasa bahwa keseimbangan hidup yang mereka nikmati berkaitan langsung dengan perlakuan organisasi secara struktural (misalnya kebijakan fleksibel atau penghargaan), maka komitmen tidak akan otomatis meningkat, dan efek mediasi menjadi lemah.

Secara fenomena, pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul mungkin melihat work-life balance sebagai hasil usaha individu atau pengaturan pribadi, bukan sebagai hasil kebijakan organisasi. Akibatnya, meskipun mereka merasa hidupnya seimbang, hal itu tidak selalu menumbuhkan loyalitas atau tanggung jawab emosional terhadap instansi kelurahan. Ini dapat menjelaskan mengapa komitmen organisasi tidak berperan kuat sebagai mediator antara work-life balance dan kinerja dalam penelitian ini.

Menurut teori Social Exchange Theory (Blau, 1964), individu akan menunjukkan komitmen terhadap organisasi jika mereka merasa diperlakukan secara adil dan mendapatkan dukungan nyata dari organisasi. Jika work-life balance tidak dianggap sebagai bentuk dukungan organisasi (misalnya melalui kebijakan fleksibel, cuti keluarga, pengurangan beban kerja), maka

karyawan tidak akan “membalas” dengan komitmen organisasi yang tinggi.

Selain itu, teori Affective Commitment dari Meyer & Allen (1991) menekankan bahwa komitmen emosional terbentuk jika karyawan merasa memiliki hubungan psikologis yang kuat dengan organisasi. Dalam konteks ini, work-life balance belum tentu menghasilkan hubungan emosional semacam itu jika tidak dipadukan dengan faktor lain seperti pengakuan, kejelasan peran, atau kepercayaan terhadap atasan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 7 (Peran Mediasi Budaya Kerja)

Temuan bahwa komitmen organisasi memediasi secara sempurna hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai konsisten dengan teori yang telah dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan untuk membentuk nilai, keyakinan, dan komitmen bawahan terhadap tujuan organisasi.

Dalam model Three-Component Model of Organizational Commitment (Meyer & Allen, 1991), komitmen afektif muncul ketika bawahan merasakan keterlibatan emosional karena sosok pemimpin yang inspiratif, memberi perhatian individual, serta mampu memotivasi secara intelektual. Pemimpin seperti ini akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen mendalam dari pegawai terhadap organisasi.

Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat, maka semangat, dedikasi, dan keinginan untuk berkinerja tinggi menjadi lebih internal (motivasi intrinsik), bukan karena tekanan eksternal. Artinya, kinerja meningkat bukan semata-mata karena gaya kepemimpinan, tetapi karena pegawai sudah merasa terikat dan bertanggung jawab secara psikologis terhadap keberhasilan organisasinya.

Dalam konteks ini, hasil bahwa pengaruh tidak langsung (melalui komitmen organisasi) lebih besar daripada pengaruh langsung menunjukkan bahwa efek gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak bekerja secara langsung, tetapi melalui pembentukan komitmen terlebih dahulu, sehingga komitmen berperan sebagai mediasi sempurna (*full mediation*).

Dalam perspektif teori kinerja individu, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2006) dan Mangkunegara (2010), kinerja tinggi biasanya dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan persepsi terhadap dukungan organisasi. Nilai rata-rata yang tinggi ini dapat mencerminkan adanya motivasi kerja yang kuat, meskipun belum tentu disertai dengan efisiensi kerja (hemat waktu dan biaya), sebagaimana akan dijelaskan pada poin berikut.

Item Tertinggi: “Selalu mencari cara untuk meningkatkan produktivitas kerja” Tingginya skor pada item ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menunjukkan inisiatif dan keinginan untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka, meskipun ruang inovasi di pemerintahan seringkali terbatas.

Secara teoritis, hal ini sejalan dengan konsep "*proactive performance*" dalam model kinerja oleh Campbell (1990), yang mencakup aspek inisiatif pribadi dalam meningkatkan output kerja. Fenomena ini juga memperlihatkan adanya orientasi pertumbuhan (*growth mindset*) di kalangan pegawai kelurahan, terutama dalam mencari metode baru yang lebih efektif walaupun tidak selalu disertai dengan efisiensi anggaran. Dalam konteks budaya kerja birokrasi di Indonesia, khususnya di lingkungan kelurahan, inisiatif pribadi ini patut diapresiasi, karena menunjukkan adanya semangat reformasi birokrasi di tingkat akar rumput.

Item Terendah: “Bekerja dengan cara yang hemat waktu dan biaya” Skor rendah pada item ini menunjukkan bahwa aspek efisiensi kerja, khususnya dalam penggunaan

waktu dan anggaran, masih menjadi tantangan. Ini dapat mengindikasikan:

- a) Kurangnya pelatihan dalam manajemen waktu dan penganggaran.
- b) Prosedur birokrasi yang lambat atau rigid, sehingga pegawai kesulitan menerapkan prinsip efisiensi meskipun memiliki niat produktif.
- c) Budaya kerja birokratis yang cenderung menekankan pada proses daripada hasil, sehingga efisiensi waktu-biaya kurang menjadi prioritas.

Menurut teori kinerja oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012), kinerja optimal menuntut efektivitas dan efisiensi secara bersamaan. Maka, walaupun produktivitas tinggi, jika tidak disertai dengan efisiensi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan tetap tidak optimal. Kesimpulan Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut:

- a) Kinerja pegawai secara umum tinggi, dengan kecenderungan inisiatif dan produktivitas yang baik.
- b) Namun, efisiensi kerja dalam hal waktu dan biaya masih lemah, yang menandakan perlunya pelatihan, pendampingan, dan perbaikan sistem kerja.
- c) Secara implisit, kondisi ini juga memperkuat temuan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi sangat penting untuk menyeimbangkan antara produktivitas dan efisiensi.

Rekomendasi Praktis

- a) Pemerintah Kecamatan Bugul Kidul perlu menyelenggarakan pelatihan manajemen waktu dan penggunaan sumber daya yang efisien.
- b) Perlu dilakukan reformasi kecil pada prosedur kerja agar lebih fleksibel dan mendukung efisiensi, tanpa mengurangi akuntabilitas birokrasi.
- c) Pemimpin kelurahan perlu menginternalisasi nilai efisiensi sebagai bagian dari budaya kerja baru, melalui keteladanan dan reward system yang tepat.

Implikasi Teoritis

Temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *work-life balance*, *gaya kepemimpinan transformasional*, *komitmen organisasi*, dan *kinerja pegawai*. Hasil yang menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun komitmen organisasi menantang asumsi umum dalam teori keseimbangan kehidupan kerja, yang biasanya menganggap bahwa keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan selalu berkontribusi positif terhadap perilaku kerja. Hal ini menunjukkan bahwa konteks organisasi, seperti budaya kerja dan tuntutan birokrasi di instansi kelurahan, dapat memengaruhi efektivitas variabel tersebut.

Sebaliknya, temuan bahwa *gaya kepemimpinan transformasional* berpengaruh signifikan terhadap baik *komitmen organisasi* maupun *kinerja*, baik secara langsung maupun tidak langsung, memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk nilai, visi, dan motivasi pegawai. Temuan ini juga mendukung teori komitmen organisasi sebagai variabel mediasi penting yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hasil kinerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan mengonfirmasi bahwa dalam lingkungan pemerintahan tingkat kelurahan, peran kepemimpinan lebih dominan dibandingkan upaya pencapaian keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi pihak Kecamatan Bugul Kidul dan pemerintah Kota Pasuruan bahwa peningkatan kinerja pegawai kelurahan dapat dicapai melalui penguatan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberi teladan akan lebih efektif dalam menumbuhkan komitmen organisasi

pegawai, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja mereka. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan berbasis transformasional perlu diprioritaskan dalam program pengembangan aparatur, terutama bagi lurah dan pejabat struktural di tingkat kelurahan.

Selain itu, karena *work-life balance* terbukti tidak signifikan dalam memengaruhi kinerja maupun komitmen organisasi dalam konteks ini, maka upaya peningkatan kinerja tidak cukup hanya dengan menyediakan kebijakan fleksibilitas kerja atau keseimbangan waktu. Pemerintah daerah perlu lebih fokus pada pembinaan budaya kerja, komunikasi yang efektif, serta penguatan rasa memiliki terhadap organisasi. Namun, bukan berarti *work-life balance* diabaikan sepenuhnya, tetapi harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan di sektor pemerintahan yang cenderung memiliki pola kerja tetap dan struktur yang kaku.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil dan menyusun rekomendasi, antara lain:

1. **Keterbatasan pada Sampel Penelitian:** Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai kelurahan di lingkungan Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan, yang mungkin memiliki karakteristik dan kondisi organisasi yang berbeda dengan instansi atau wilayah lain. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh pegawai pemerintahan di wilayah lain atau sektor organisasi lainnya. Variabel-variabel seperti *work-life balance* dan *gaya kepemimpinan transformasional* dapat berfungsi berbeda dalam konteks organisasi yang memiliki budaya kerja, struktur, atau kebijakan yang berbeda.
2. **Pengukuran yang Bergantung pada Persepsi Individu:** Penelitian ini mengandalkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh pegawai secara subyektif. Karena pengukuran berbasis pada persepsi individu, terdapat potensi bias atau ketidaktepatan dalam melaporkan pengalaman pribadi terkait *work-life balance*, *gaya kepemimpinan*, dan *komitmen organisasi*. Pengukuran yang lebih objektif atau penggunaan data dari sumber yang berbeda dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.
3. **Faktor Kontekstual yang Tidak Dapat Diperhitungkan Secara Lengkap:** Penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mungkin memengaruhi kinerja pegawai, seperti kebijakan pemerintah yang lebih besar, kondisi ekonomi, atau perubahan sosial yang terjadi di luar lingkungan kelurahan. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi baik keseimbangan kerja-hidup pegawai maupun komitmen mereka terhadap organisasi, namun karena keterbatasan ruang lingkup penelitian, hal ini tidak dapat dicakup secara menyeluruh dalam studi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- [2] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- [3] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- [4] Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- [5] Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 2, 165-183.

-
- [6] Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. *Journal of Management*, 37(1), 10–50.
- [7] Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- [8] Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- [9] Karatepe, M. O., & Demir, S. (2021). Organizational commitment and employee performance: The role of transformational leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 172–181.
- [10] Karatepe, M. O., & Demir, S. (2021). The effect of work-life balance on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 172–181.
- [11] Karatepe, M. O., & Demir, S. (2021). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 172–181.
- [12] Karatepe, M. O., & Demir, S. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 172–181.
- [13] Karatepe, O. M., & Demir, E. (2021). Linking work–family interface, work engagement and job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1132–1151.
- [14] Kim, H., Knight, D. K., & Cruisinger, C. (2020). *Generation Y employees' work attitudes: Work-life balance and intrinsic motivation*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(3), 229–247.
- [15] Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2020). The effect of organizational commitment on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 561.
- [16] Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2020). The effect of transformational leadership on employee commitment: The role of workplace flexibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 561.
- [17] Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 561.
- [18] Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2020). The effect of workplace flexibility on employee work engagement: The mediating role of perceived organizational support and the moderating role of supervisor support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 561.
- [19] Kim, S., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2020). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 281–303.
- [20] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- [21] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- [22] Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). *How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?* Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business,

- Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018), 463–465. Atlantis Press. [Semantic Scholar+4CoLab+4Atlantis Press+4Atlantis Press+1EJ Business Management Research+1Atlantis Press+2EJ Business Management Research+2Atlantis Press+2](#)
- [23] Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). The impact of organizational commitment on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 87–95.
- [24] Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). The impact of transformational leadership on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 87–95.
- [25] Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 87–95
- [26] Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). The impact of work-life balance and job satisfaction on organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 87–95.
- [27] Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). Work-life balance and employee performance. *International Journal of Business, Economics and Law*, 18(5), 123-133.
- [28] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [29] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- [30] Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN