

**PENGARUH KEBIJAKAN RAMAH KELUARGA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Mencapai Gelar Magister Program Studi
Magister Manajemen**



Wa Ode Nur Hasana Rezeki

2221-00762

PROGRAM PASCASARJANA

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA

YOGYAKARTA

2023

PENGARUH KEBIJAKAN RAMAH KELUARGA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI

dipersiapkan dan disusun oleh:

Wa Ode Nur Hasana Rezeki

Nomor Mahasiswa: 222100762

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 13 Juli 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

Pembimbing



Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.



Ketua Penguji

Dr. Miswanto, M.Si.

Anggota Penguji

Dr. Bambang Suropto, M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Yogyakarta, 13 Juli 2023

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

Ketua,



Dr. Wisnu Prajogo, MBA.

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

PENGARUH KEBIJAKAN RAMAH KELUARGA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI

diajukan untuk diuji pada tanggal 13 Juli 2023, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijazah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Yogyakarta, 13 Juli 2023

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji



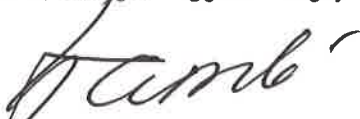
Dr. Miswanto, M.Si.

Yang memberi pernyataan



Wa Ode Nur Hasana Rezeki

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji



Dr. Bambang Suropto, M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Saksi 3, sebagai Pembimbing



Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta



Dr. Wisnu Prajogo, MBA.

UJIAN TESIS

Tesis berjudul:

PENGARUH KEBIJAKAN RAMAH KELUARGA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI

Telah diuji pada tanggal: 13 Juli 2023

Tim Penguji:

Ketua




Dr. Miswanto, M.Si.

Anggota



Dr. Bambang Suropto, M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Pembimbing



Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kebijakan Ramah Keluarga dan Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Mediator

Wa Ode Nur Hasana Rezeki ¹,

Wisnu Prajogo ²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta

Nurhasanaode@gmail.com

Abstrak: *This study aims to examine the effect of family-friendly policies on employee performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. The population used is all employees who work in both government agencies and private institutions in Indonesia with married status. The sample selection as carried out using purposive sampling and resulted in a sample of 120 samples which were collected by distributing questionnaires through the google form. The analytical method applied is SEM PLS to examine direct and indirect effect. The result is: 1) family-friendly policies has a positive effect on employee performance, 2) family-friendly policies has a positive effect on job satisfaction, 3) family-friendly policies has a positive effect on organizational commitment, 4) job satisfaction has not positive effect on employee performance, 5) organizational commitment has positive effect on employee performance, 6) job satisfaction does not mediate the effect family friendly policies on employee performance, 7) organizational commitment mediates the effect of family-friendly policies on employee performance.*

Kata kunci: *Family-Friendly Policies, Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia baik laki-laki maupun perempuan memiliki peran dan tanggung jawab yang mengalami peningkatan, karena terjadinya perubahan sifat angkatan kerja dan komposisi keluarga seperti pasangan karir ganda, meningkatnya kecenderungan keluarga inti, dan meningkatnya jumlah ibu yang bekerja (Galinsky & Bond, 1998). Karyawan yang tidak dapat menyeimbangkan tugasnya di rumah dan di perusahaan dapat memicu timbulnya konflik yang berakibat pada kesehatan mental dan fisik yang buruk, komitmen karyawan pada organisasi menjadi rendah, ketidakpuasan kerja, kebahagiaan perkawinan yang lebih rendah dan kualitas kehidupan keluarga (Higgins et al., 2014; Yadav & Sharma, 2023). Hal tersebut dapat diatasi perusahaan, salah satunya dengan menerapkan program kebijakan ramah keluarga di tempat kerja.

Kebijakan ramah keluarga (*family-friendly policies*) yaitu kebijakan yang membantu para karyawan agar dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan mereka. Beberapa contoh kebijakan ramah keluarga antara lain, seperti pengaturan kerja yang fleksibel, adanya cuti berbayar bagi ibu hamil, subsidi pengasuhan anak bagi ibu dan ayah, mendukung pemberian ASI bagi ibu menyusui dengan menyediakan ruang laktasi, asuransi kesehatan, dan lain sebagainya. Adanya kebijakan ramah keluarga tersebut diharapkan dapat membuat karyawan mampu mengelola

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

tanggung jawabnya dengan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya (Beigi et al., 2018).

Kebijakan ramah keluarga telah diterapkan di banyak organisasi publik dan telah menjadi praktik manajemen sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam, seperti peningkatan proporsi pekerja perempuan, rumah tangga berpenghasilan ganda, dan *single parents family* (Den Dulk et al., 2013). Selain itu, perusahaan yang mengalokasikan dananya di lingkungan kerja yang ramah keluarga akan memberikan efek yang baik untuk perusahaan, keluarga, dan masyarakat secara umumnya, serta memiliki pengaruh terhadap kinerja dan kreativitas yang lebih unggul dan kemampuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan (UNICEF).

Penelitian ini berfokus pada dampak adanya penerapan kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan di tempat kerja dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai mediasi. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan setelah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang dapat merasakan manfaat dari adanya kebijakan ramah keluarga, maka akan berpengaruh terhadap kinerjanya (Lukmiati et al., 2020). Karyawan yang merasa puas cenderung termotivasi untuk lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga hal tersebut akan berpengaruh pada kinerjanya (Putri & Latrini, 2013). Begitupun dengan komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Karena dengan adanya komitmen tersebut, karyawan memiliki kemauan untuk melakukan upaya yang lebih agar tetap menjadi bagian dari organisasi dan lebih berorientasi pada pekerjaannya yang mana akan berpengaruh pada peningkatan kinerjanya (Jireh & Kodrat, 2018). Mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen secara keseluruhan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan (Shrivastava & Purang, 2009).

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kebijakan Ramah Keluarga

Kebijakan ramah keluarga merupakan program yang dibuat oleh perusahaan yang diharapkan memungkinkan karyawan dapat menyeimbangkan antara kehidupannya di tempat kerja dan kehidupannya bersama keluarga. Kemudian, adanya kebijakan ramah keluarga di tempat kerja dapat memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan seperti meningkatkan nilai perusahaan, memiliki karyawan yang berkompentensi dan berkinerja baik, meningkatkan profit dan mampu bertahan dalam persaingan bisnis.

Menurut model JD-R, kebijakan ramah keluarga termasuk ke dalam kelompok bagian *job resources* yang artinya kebijakan tersebut dapat menjadi sumber daya yang dapat membantu para karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan rumah. Kebijakan ramah keluarga memberikan serangkaian manfaat dan program pelengkap yang memungkinkan para karyawan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

tidak hanya mengatasi tuntutan kehidupan pribadi mereka tetapi juga menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan fleksibilitas yang lebih besar (Lee & Hong, 2011).

Kepuasan Kerja

Hoppock (1935), kepuasan kerja adalah kombinasi dari psikologi, fisiologi dan keadaan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan bahwa saya puas dengan pekerjaan saya. Berdasarkan pendekatan ini, walaupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor eksternal, tetap merupakan hal internal yang terkait dengan perasaan karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja melibatkan sejumlah faktor yang memunculkan perasaan puas.

Armstrong (2006), menyatakan kepuasan kerja adalah pandangan dan perasaan individu terhadap pekerjaan mereka. Pandangan positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan akan memperlihatkan kepuasan kerja, sedangkan pandangan negatif dan tidak menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai pola pikir positif individu, yang tercermin dari pendapat karyawan terhadap pekerjaan atau suasana di tempat kerja (Mincu, 2015). Kepuasan kerja adalah sejauh mana seseorang senang dengan pekerjaannya sehingga ada kemauan dari mereka untuk bekerja secara lebih optimal. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosi positif yang timbul dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja individu (Locke, 1976).

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah keadaan saat seorang karyawan mendukung organisasi tertentu dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi (Robbins & Judge, 2018). Kemudian komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat keterikatan individu terhadap keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu (Mowday et al., 1979) dan komitmen organisasi dianggap sebagai perjanjian antara karyawan dan organisasi (O'Reilly & Chatman, 1986). Komitmen organisasional merupakan motivasi bagi seseorang untuk berkontribusi sebanyak mungkin demi kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Siagian, 2004).

Perusahaan menganggap bahwa komitmen organisasi sangat diharapkan karena dapat mengurangi biaya organisasi (Bozeman & Perrewé, 2001). Kemudian menurut (Kreitner & Kinici, 2011), Komitmen organisasi mencerminkan di mana karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan berbagi dedikasi untuk tujuannya. Ini termasuk semangat kerja yang penting karena mereka yang terlibat diharapkan lebih bersemangat untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki motivasi yang lebih kuat untuk tetap setia pada perusahaan. Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik pada tujuan, nilai, dan target organisasi. Selain itu, komitmen organisasi memiliki makna lebih dari sekedar keanggotaan resmi, karena melibatkan rasa suka terhadap organisasi dan kemauan untuk melakukan usaha dan upaya yang maksimal demi kepentingan organisasi sehingga tujuan dapat tercapai (Streers, 2008).

Kinerja Karyawan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kinerja Karyawan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam lingkup sebuah perusahaan atau organisasi, dan semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan memiliki peran penting yang menjadi acuan dalam melakukan penilaian kualitas karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut (Iskandar, 2018). Karyawan yang memiliki prestasi yang baik, maka perusahaan berhak memberikan penghargaan atau apresiasi dalam bentuk lainnya.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil akhir. Artinya, kinerja sebagai titik akhir yang dihasilkan oleh individu baik berupa barang atau jasa. Karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya agar dapat membantu organisasinya bertahan di dalam persaingan bisnis yang ketat. Kinerja sendiri menjadi sesuatu yang diperoleh karyawan ketika telah melakukan serangkaian tugas dan tanggung jawab sesuai standar yang baik (Ainsworth et al., 2017)

PENGEMBANGAN HIPOTESIS PENELITIAN

Pengaruh Kebijakan Ramah Keluarga Pada Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan menjadi salah satu penentu dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Perusahaan berupaya mengeksplorasi berbagai cara untuk memotivasi para karyawannya yaitu salah satunya dengan menerapkan kebijakan ramah keluarga di tempat kerja. Adanya kebijakan ramah keluarga tersebut, membuat karyawan merasa diperhatikan dan diperdulikan oleh perusahaan sehingga karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya yang kemudian hal tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kasau (2017), mengidentifikasi adanya pengaruh positif antara kebijakan ramah keluarga (*leave policies, flexible working arrangements, dan welfare policies*) terhadap kinerja karyawan. Kemudian Bataineh (2019), mengatakan bahwa kebijakan ramah keluarga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari uraian tersebut, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kebijakan Ramah Keluarga Pada Kepuasan Kerja

Perusahaan yang menerapkan kebijakan ramah keluarga di tempat kerja, dapat memberikan serangkaian manfaat bagi karyawan sehingga mereka selalu berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, yang demikian akan berdampak baik terhadap kepuasan kerjanya. Ryu et al., (2016), menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kondisi kerja, seperti upah dan jam kerja sangat erat kaitannya dengan kepuasan hidup. Kemudian, kebijakan ramah keluarga yang berbasis waktu seperti fleksibilitas jadwal memiliki pengaruh positif dengan kebahagiaan (Okulicz-Kozaryn dan Golden, 2018). Dengan adanya jadwal kerja yang fleksibel karyawan memiliki tingkat otonomi yang tinggi (Ko, 2022), sehingga karyawan memiliki waktu pribadi yang tersedia untuk melakukan kegiatan santai atau sosial yang sehingga berdampak pada kepuasan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

kerja mereka (Bae & Yang, 2017). Berdasarkan dari uraian tersebut, maka hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kebijakan Ramah Keluarga Pada Komitmen Organisasional

Perusahaan yang menerapkan kebijakan ramah keluarga di tempat kerja, dianggap sebagai suatu bentuk dukungan kepada karyawan. Karyawan yang merasakan manfaat dari adanya kebijakan tersebut akan membalasnya dengan lebih berkomitmen. Kebijakan ramah keluarga berbasis waktu (seperti cuti perawatan anak dan cuti melahirkan) dan kebijakan ramah keluarga berbasis uang (seperti subsidi pengasuhan anak) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Bae & Yang, 2017). Selain itu, praktik sumber daya manusia yang ramah keluarga memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Ke & Deng, 2018). Berdasarkan uraian tersebut, maka ditetapkan hipotesis ketiga adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Pengaruh Kepuasan Kerja Pada Kinerja Karyawan

Karyawan dihadapkan pada rutinitas yang serupa setiap hari, sehingga keadaan pekerjaan seperti ini menyebabkan karyawan mudah merasa bosan karena kurangnya kepuasan dalam bekerja (Paparang, P dkk. 2021). Oleh karena itu, dukungan dan motivasi dari atasan sangat diperlukan agar karyawan bekerja dengan lebih semangat dan mereka akan merasa puas yang selanjutnya akan berdampak baik pada produktivitas dan kinerjanya (Aziri, 2011).

Putri dan Latrini (2013), menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, artinya karyawan yang merasa puas di tempat kerjanya akan berpengaruh pada peningkatan kinerjanya. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (M. & Durai, 2017), menunjukkan pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang keempat adalah sebagai berikut:

Hipotesis 4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi dapat berkembang karena individu memiliki hubungan emosional dengan perusahaan tempat dia bekerja, yang mencakup dukungan moral dan menerima nilai-nilai yang ada di perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk berbakti pada perusahaan. Hal ini membuat karyawan akan bekerja lebih keras dalam menyelesaikan tanggung jawabnya sehingga berdampak positif pada kinerjanya.

Ginjar dan Berliana (2021), mengidentifikasi adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Kemudian (Muis et al., 2018), mengatakan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya uraian dari beberapa penelitian sebelumnya. Maka hipotesis kelima adalah sebagai berikut:

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hipotesis 5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Job satisfaction atau kepuasan kerja karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya berbeda-beda. Karena setiap individu cenderung memiliki harapan dan tujuannya masing-masing. Kepuasan kerja seseorang tergantung kepada ambisi pribadi, pelatihan, perannya dalam perusahaan, harapannya pada tempat kerja, dan pengalaman dalam menjalani kehidupan sehari-hari (Lizote et al., 2017). Perusahaan yang menerapkan kebijakan ramah keluarga di tempat kerja, membuat karyawan merasa tenang dan diperhatikan sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan berpengaruh baik pada kinerjanya.

Menurut Agha et al., (2017), *work-life balance* memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja, dimana ketika atasan mendukung karyawan dan membantu karyawan untuk mengintegrasikan antara keluarga dan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, komitmen terhadap organisasi dan kinerja karyawan tersebut. Adanya hal tersebut, diharapkan kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara kebijakan ramah keluarga dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keenam adalah sebagai berikut:

Hipotesis 6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan.

Peran Mediasi Komitmen Organisasional

Orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung mengalami identifikasi dan keterikatan emosional dengan organisasinya (Meyer & Herscovitch, 2001). Keterikatan emosional tersebut membuat karyawan menerima tuntutan pekerjaan dan menyelesaikan tugas pekerjaan, dan sebagai hasilnya karyawan yang berkomitmen pada organisasinya diharapkan mengeluarkan energi yang lebih sedikit untuk dapat mengatasi fungsi pekerjaan (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

Komitmen organisasional yang lebih tinggi memiliki peran dalam menghasilkan tujuan dan makna dalam kehidupan seseorang dan menghadapi tekanan tanpa kehilangan sumber daya yang tidak semestinya. Adanya kebijakan ramah keluarga yang diterapkan oleh perusahaan membuat karyawan merasa memiliki dan terikat sehingga mereka akan lebih berkomitmen untuk selalu memberikan yang terbaik yang selanjutnya diharapkan dapat berdampak baik pada kinerjanya. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi adanya pengaruh positif antara kebijakan ramah keluarga terhadap komitmen organisasional (Bae & Yang, 2017; Ko, 2022). Selanjutnya, diharapkan komitmen organisasional memiliki fungsi sebagai mediasi dimana kebijakan ramah keluarga mempengaruhi kinerja karyawan.

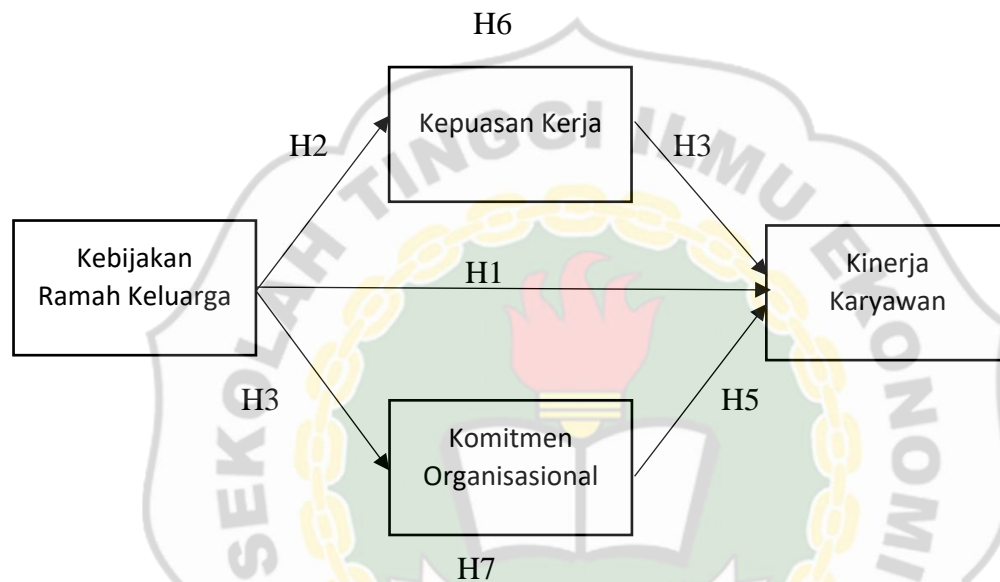
Sesuai dengan teori spillover (Staines, 1980), menyatakan bahwa perasaan emosi dan tindakan seseorang dalam satu area (pekerjaan atau keluarga) akan mempengaruhi area lainnya.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Dalam kerangka konseptual, kebijakan ramah keluarga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Berdasarkan pada uraian tersebut, maka hipotesis ketujuh adalah sebagai berikut:

Hipotesis 7 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan

Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

METODOLOGI

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yaitu menarik kesimpulan pada hasil olah data uji hipotesis secara statistika dari data empiris hasil data yang telah dikumpulkan dengan pengukuran yang sudah ditentukan (Djaali, 2020). Populasi pada penelitian ini adalah para karyawan dengan status telah menikah yang bekerja baik di sektor pemerintahan maupun di swasta. Sampel diperoleh dengan teknik *purposive sampling*, yaitu sampel yang diambil dan ditetapkan dengan menentukan karakteristik khusus sesuai dengan tujuan penelitian.

Sampel pada penelitian ini adalah para karyawan yang memiliki status telah menikah dan bekerja baik di sektor pemerintahan maupun di swasta yang ada di wilayah Indonesia dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Langkah-langkah dalam pengumpulan data dalam penelitian ini dengan mengirimkan kuesioner melalui *google form* yang disebarluaskan ke *platform* media sosial seperti *Facebook*, *Whatsapp*, *Twitter*, dan *Instagram*. Kuesioner digunakan sebagai cara untuk mengumpulkan data yang berisi pernyataan maupun pertanyaan tertulis yang akan dijawab langsung oleh responden (Handayani, 2020).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah istilah yang memiliki lebih dari satu kategori, kondisi, atau nilai (Djaali, 2020). Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian, maka jenis variabel dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi 3, yaitu variabel independen, dependen, dan mediasi. Untuk variabel independen pada penelitian ini yaitu kebijakan ramah keluarga, variabel dependen yaitu kinerja karyawan, dan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pengukuran

Semua konstruk diukur menggunakan skala Likert lima poin. Poin 1 menandakan bahwa responden sangat tidak setuju atas pernyataan yang tertera dalam kuesioner dan Poin 5 mengindikasikan bahwa responden sangat setuju. Variabel kebijakan ramah keluarga ini diukur dengan menggunakan 11 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Ko, 2022). Contohnya, “tempat kerja saya memberikan jam kerja yang fleksibel”. Variabel kinerja karyawan Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Williams & Anderson, 1991). Contohnya, “saya melakukan pekerjaan sesuai dengan kebijakan dan prosedur tertentu”.

Variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional diukur dengan menggunakan masing-masing 3 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Bae & Yang, 2017). Contoh item pertanyaan variabel kepuasan kerja “saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini”, dan variabel komitmen organisasional “saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini”.

Metode dan Teknik Analisis Data

Analisis Statistika Deskriptif

Analisis statistika deskriptif adalah suatu teknik analisis yang menggunakan metode statistik dengan menyimpulkan data yang telah dikumpulkan (Algifari, 2017). Analisis statistika deskriptif yang ditampilkan dalam penelitian ini berbentuk tabel.

Uji Validitas

Analisis statistika deskriptif adalah suatu teknik analisis yang menggunakan metode statistik dengan menyimpulkan data yang telah dikumpulkan (Algifari, 2017). Analisis statistika deskriptif yang ditampilkan dalam penelitian ini berbentuk tabel.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk seberapa jauh item-item pertanyaan dapat dipercaya, konsisten, serta andal ketika dilakukan pengukuran secara berulang-ulang (Algifari, 2017). Uji ini menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*. Item pertanyaan maupun pernyataan dinyatakan reliabel ketika uji *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$.

Uji Hipotesis Penelitian

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Uji hipotesis penelitian merupakan pengujian dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, serta telah melalui proses rasional maupun teoritis melalui tinjauan pustaka dan teori yang relevan untuk mendukung hipotesis penelitian sehingga diyakini bahwa hipotesis penelitian telah memiliki kebenaran teoritis (Djaali, 2020). Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan aplikasi SEM PLS, yaitu suatu hipotesis akan diterima atau tidak diterima dengan melihat perbandingan nilai *P-value* dan *original sample*, jika nilai *P-value* < 0,05 maka variabel memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini bisa dilihat pada bagian *path coefficient* (Hair et al., 2022).

Uji Mediasi

Variabel independen dapat memberi pengaruh ke variabel dependen baik secara langsung dan tidak langsung. Korelasi diterangkan memiliki pengaruh langsung bila variabel dependen dapat menjadi alasan berubahnya nilai variabel dependen. Seandainya ditemukan pengaruh tidak langsung lantas mengakibatkan variabel independen harus melalui variabel mediasi dalam mempengaruhi variabel dependen (Algifari & Rahardja, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Analisis Statistika Deskriptif

Tabel 4.1 Hasil Uji Deskriptif

Keterangan	Mean	Standar Deviasi
Kebijakan Ramah Keluarga	4,0068	0,83728
Kepuasan Kerja	4,4417	0,78283
Komitmen Organisasi	4,4222	0,78826
Kinerja Karyawan	4,5100	0,58026

Sumber: Data primer 2023

Berdasarkan tabel 4.1 Variabel kebijakan ramah keluarga memiliki nilai *mean* sebesar 4,0068. Nilai tersebut dikatakan cukup tinggi. Artinya, rata-rata responden memandang kebijakan ramah keluarga di tempat kerja sudah berjalan dengan baik. Variabel kepuasan kerja memiliki *mean* sebesar 4,4417. Nilai tersebut dikatakan cukup tinggi. Artinya, rata-rata responden memandang kepuasan kerjanya tinggi. Variabel komitmen organisasional memiliki nilai *mean* sebesar 4,4222. Nilai tersebut dikatakan cukup tinggi. Artinya, rata-rata responden memandang dirinya memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *mean* sebesar 4,5100. Nilai tersebut dikatakan cukup tinggi. Artinya, rata-rata responden menilai kerjanya cukup tinggi.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengevaluasi apakah item pertanyaan tepat digunakan untuk menguji variabel penelitian. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan analisis faktor

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dengan kriteria item pertanyaan dapat dinyatakan valid apabila nilai *factor loading* $\geq 0,7$. Hasil uji validitas tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kebijakan Ramah Keluarga

Kode Item	<i>Factor Loading</i>	Kalimat
FFP2	0,787	Tempat kerja saya memberikan kesempatan untuk mengurus anak
FFP3	0,719	Tempat kerja saya memberikan cuti jangka panjang untuk pengembangan diri.
FFP4	0,736	Tempat kerja saya memberikan kesempatan untuk mengurus keluarga yang sakit
FFP5	0,800	Tempat kerja saya memberikan bantuan keuangan untuk biaya sekolah anak-anak.
FFP6	0,850	Tempat kerja saya memberikan dukungan untuk biaya perumahan
FFP7	0,783	Tempat kerja saya memberikan kesempatan dan pendanaan untuk untuk menempuh Pendidikan lanjut
FFP8	0,749	Tempat kerja saya memberikan bantuan biaya medis (misalnya, asuransi karyawan, penggantian)
FFP9	0,825	Tempat kerja saya memberikan seminar pendidikan tentang masalah kehidupan (misalnya, seminar tentang anak-anak, keuangan, pensiun)
FFP10	0,862	Tempat kerja saya memberikan layanan konseling untuk masalah pribadi
FFP11	0,764	Tempat kerja saya memberikan pelatihan pada tenaga kerja

Sumber: Data primer 2023

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Kode Item	<i>Factor Loading</i>	Kalimat
JS1	0,956	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

JS2	0.911	Saya menikmati pekerjaan saya saat ini.
JS3	0.925	Saya merasa pekerjaan ini bermanfaat secara pribadi.

Sumber: Data primer 2023

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional

Kode Item	<i>Factor Loading</i>	Kalimat
OC1	0,935	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini
OC2	0.951	Saya senang telah bergabung dengan perusahaan ini
OC3	0.889	Saya berharap dapat terus bekerja di perusahaan ini

Sumber: Data primer 2023

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Kode Item	<i>Factor Loading</i>	Kalimat
EP1	0,858	Saya menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan secara memadai
EP2	0.901	Sayamemenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan
EP3	0.774	Saya melakukan tugas-tugas yang diharapkan darinya
EP4	0.883	Saya memenuhi persyarataninerjaformal pekerjaan
EP5	0.828	Saya terlibat dalamkegiatan yang secara langsung akan mempengaruhi evaluasi kinerja

Sumber: Data primer 2023

Berdasarkan tabel 4.2, 4.3, 4.4, dan 4.5 menunjukkan masing-masing item kuesioner memiliki nilai lebih besar daripada nilai *factor loading* 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing item kuesioner pada variabel kebijakan ramah keluarga, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi internal sebuah instrumen apabila digunakan secara berulang. Pengujian variabel penelitian ini dilakukan dengan mengukur besarnya *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$. Berikut ini adalah hasil dari uji reliabilitas masing-masing variabel.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Family-friendly Policies</i>	0,931	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,916	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	0,884	Reliabel
<i>Employee Performance</i>	0,919	Reliabel

Sumber: Data primer 2023

Berdasarkan tabel 4.5 masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kebijakan ramah keluarga, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel. Artinya jawaban responden bersifat konsisten dan stabil.

Uji Hipotesis

Data penelitian yang sudah lolos uji kualitas kemudian dilanjutkan dengan melakukan uji hipotesis menggunakan smartPLS versi 4.0. Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif dimana variabel kebijakan ramah keluarga, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan diukur secara reflektif. Dalam (Hair et al., 2022), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari *loading factor* $\geq 0,70$, *composite reliability* $\geq 0,70$, *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, dan *average variance extracted (AVE)* $\geq 0,50$, serta evaluasi diskriminasi yaitu kriteria Fornell dan Lacker, serta HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) $\leq 0,90$.

1. Uji Keباikan Model Pengukuran

Tabel 4.6 Construct Reliability dan Validity

Variabel	Item Pengukuran	<i>Outer Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Family-Friendly Policies	FFP2	0,777			
	FFP4	0,727			

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

	FFP5	0,777	0,931	0,938	0,644
	FFP6	0,870			
	FFP7	0,826			
	FFP8	0,790			
	FFP9	0,815			
	FFP10	0,828			
	FFP11	0,806			
Job Satisfaction	JS1	0,957	0,923	0,929	0,866
	JS2	0,904			
	JS3	0,930			
Organizational Commitment	OC1	0,967	0,959	0,960	0,925
	OC2	0,975			
	OC3	0,943			
Employee Performance	EP1	0,866	0,903	0,909	0,722
	EP2	0,900			
	EP3	0,769			
	EP4	0,876			
	EP5	0,830			

Sumber : Data Primer SEM-PLS 4.0

Pada tabel 4.6 menunjukkan variabel kebijakan ramah keluarga diukur oleh 9 (sembilan) item pengukuran memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,7$ sehingga dikatakan valid. Nilai *composite reliability* $0,938 \geq 0,7$ dan *Cronbach's Alpha* $0,931 \geq 0,70$ sehingga dikatakan reliabel. Kemudian tingkat *convergent validity* yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0,644 \geq 0,50$ telah memenuhi syarat *convergent validity* yang baik.

Variabel kepuasan kerja diukur oleh 3 (tiga) item pengukuran memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,7$ sehingga dikatakan valid. Nilai *composite reliability* $0,929 \geq 0,7$ dan *Cronbach's Alpha* $0,923 \geq 0,70$ sehingga dikatakan reliabel. Kemudian tingkat *convergent validity* yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0,866 \geq 0,50$ telah memenuhi syarat *convergent validity* yang baik.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Variabel komitmen organisasional diukur oleh 3 (tiga) item memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,7$ sehingga dikatakan valid. Nilai *composite reliability* $0,960 \geq 0,7$ dan *Cronbach's Alpha* $0,959 \geq 0,70$ sehingga dikatakan reliabel. Kemudian tingkat *convergent validity* yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0,925 \geq 0,50$ telah memenuhi syarat *convergent validity* yang baik.

Variabel kinerja karyawan diukur oleh 5 (lima) item memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,7$ sehingga dikatakan valid. Nilai *composite reliability* $0,909 \geq 0,7$ dan *Cronbach's Alpha* $0,903 \geq 0,70$ sehingga dikatakan reliabel. Kemudian tingkat *convergent validity* yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0,722 \geq 0,50$ telah memenuhi syarat *convergent validity* yang baik.

Tabel 4.7 Discriminant Validity Fornell-Larcker Criterion

	Employee Performance	Family-Friendly Policies	Job Satisfaction	Organizational Commitment
Employee Performance	0.850			
Family-Friendly Policies	0.672	0.803		
Job Satisfaction	0.813	0.664	0.931	
Organizational Commitment	0.849	0.687	0.925	0.962

Sumber : Data Primer SEM-PLS 4.0

Pada tabel 4.7 menunjukkan nilai diagonal variabel kinerja karyawan mempunyai akar AVE (0,850), kebijakan ramah keluarga mempunyai akar AVE (0,803), kepuasan kerja mempunyai akar AVE (0,931), dan komitmen organisasi mempunyai akar AVE (0,849). Artinya keempat variabel tersebut memiliki nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi, sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi.

Uji Hipotesis

Tabel 4.8 Uji Hipotesis Direct dan Indirect Effect

Hipotesis	Path Coefficient	P-value	T-statistic	Keputusan
H1. FFP \rightarrow EP	0,159	0,071	1.807	Diterima
H2. FFP \rightarrow JS	0,664	0,000	10.529	Diterima
H3. FFP \rightarrow OC	0,687	0,000	10.877	Diterima

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

H4. JS → EP	0,161	0,193	1.302	Ditolak
H5. OC → EP	0,591	0,000	4.424	Diterima
H6. FFP→JS→EP	0,107	0,203	1,273	Ditolak
H7. FFP→OC→EP	0,406	0,000	3,966	Dierima

Sumber : Data Primer SEM-PLS 4.0

Tabel 4.8 menyatakan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) diterima artinya terdapat pengaruh positif antara variabel kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan dengan *path coefficient* (0,159) dan *P-value* $0,071 < 0,1$. Artinya adanya kebijakan ramah keluarga yang diterapkan oleh perusahaan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama dinyatakan didukung.

Hipotesis kedua (H2) diterima artinya terdapat pengaruh positif antara variabel kebijakan ramah keluarga terhadap kepuasan kerja dengan *path coefficient* (0,664) dan *P-value* $0,000 < 0,05$. Artinya adanya kebijakan ramah keluarga yang diterapkan oleh perusahaan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua dinyatakan didukung.

Hipotesis ketiga (H3) diterima artinya terdapat pengaruh positif antara variabel kebijakan ramah keluarga terhadap komitmen organisasi dengan *path coefficient* (0,687) dan *P-value* $0,000 < 0,05$. Artinya adanya kebijakan ramah keluarga yang diterapkan oleh perusahaan di tempat kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga dinyatakan didukung.

Hipotesis keempat (H4) ditolak artinya tidak terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *path coefficient* (0,161) dan *P-value* $0,193 > 0,05$. Artinya kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat dinyatakan tidak didukung.

Hipotesis kelima (H5) diterima artinya terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *path coefficient* (0,591) dan *P-value* $0,000 < 0,05$. Artinya komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kelima dinyatakan didukung.

Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kebijakan ramah keluarga pada kinerja karyawan, hasil olah data pemediasi menunjukkan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

nilai *path coefficient* sebesar 0,107 dan *P-value* 0,203 > 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam dinyatakan tidak didukung.

Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kebijakan ramah keluarga pada kinerja karyawan, hasil olah data pemediasi menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,406 dan *P-value* 0,000 < 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam dinyatakan didukung.

Tabel 4.9 R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	<i>Q-square</i>
Kinerja Karyawan	0,740	0,733	0.431
Kepuasan Kerja	0,441	0,436	0.420
Komitmen Organisasional	0,473	0,468	0.457

Sumber : Data Primer SEM-PLS 4.0

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan nilai *R-square* sebesar 74% artinya variabel kebijakan ramah keluarga dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan. Sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kemudian nilai *R-square* sebesar 44,1% artinya variabel kebijakan ramah keluarga dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja. Sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai *R-square* 47,3% artinya variabel kebijakan ramah keluarga dapat menjelaskan variabel komitmen organisasional. Sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Kebijakan Ramah Keluarga Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini dengan adanya kebijakan ramah keluarga di tempat kerja ternyata dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kasau, 2017), yang mengatakan bahwa ada pengaruh positif antara kebijakan ramah keluarga (*leave policies, flexible working arrangements, dan welfare policies*) terhadap kinerja karyawan. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bataineh, 2019), yang mengatakan bahwa kebijakan ramah keluarga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan yang memperhatikan dan memperdulikan para karyawannya akan menghasilkan orang-orang yang memiliki kinerja yang tinggi. Hal tersebut juga akan bermanfaat bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Pengaruh Kebijakan Ramah Keluarga Terhadap Kepuasan Kerja

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bae & Yang, 2017), yang mengatakan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan ramah keluarga (*maternity leave, child care leave, child care subsidy*) di tempat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting yang harus diperhatikan karena berkaitan dengan banyak hal lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Yadav & Sharma, 2023), mengatakan terdapat pengaruh positif antara kebijakan ramah keluarga terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan cenderung lebih sensitif terhadap waktu yang dihabiskan bersama keluarga untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja mereka. Oleh karena itu, para pembuat kebijakan dapat mengambil manfaat dan lebih berfokus pada perluasan kebijakan ramah keluarga di tempat kerja.

Pengaruh Kebijakan Ramah Keluarga Terhadap Komitmen Organisasional

Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bae & Yang, 2017), yang mengatakan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan ramah keluarga (*maternity leave, child care leave, child care subsidy*) di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Ko, 2022), mengatakan bahwa kebijakan ramah keluarga memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Begitupun dengan (Ke & Deng, 2018), menemukan bahwa kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan tidak terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika kebijakan perusahaan dan keadaan di tempat kerja tidak sejalan dengan harapan karyawan, maka hal tersebut membuat karyawan tidak merasa senang dalam melakukan pekerjaannya, sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya berdampak buruk pada kinerjanya. Asumsi tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Herzberg, 1959), tentang faktor *hygiene* (ketidakpuasan) yang tinggi akan berdampak buruk pada kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif pada komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Andika & Darmanto, 2020), yang mengatakan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ginanjari & Berliana, 2021), yang mengidentifikasi adanya pengaruh positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berusaha semaksimal mungkin dalam bekerja yang kemudian akan berdampak baik pada kinerjanya.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kebijakan Ramah Keluarga Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini, kepuasan kerja ternyata tidak memediasi adanya kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena ketika karyawan mendapatkan kebijakan dari tempatnya bekerja, misalnya waktu yang lebih fleksibel dalam bekerja maka dapat membuat karyawan lebih banyak memiliki waktu untuk melaksanakan pekerjaannya di rumah, yang mana saat berada di rumah karyawan akan memiliki banyak gangguan yang dapat menimbulkan konflik dan membuat pekerjaannya menjadi terhambat sehingga karyawan akan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja yang pada akhirnya berdampak buruk pada kinerjanya (Russell et al., 2009).

Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Kebijakan Ramah Keluarga Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini, hasil yang ditemukan bahwa komitmen organisasi memediasi adanya hubungan yang positif antara kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ke & Deng, 2018), yang mengatakan bahwa kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang kemudian akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Tempat kerja yang ramah keluarga akan memberikan suasana yang mendukung dan amanah, sehingga karyawan akan merasa lebih dihormati dan diperhatikan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat membangkitkan rasa terima kasih dari karyawan dengan berusaha lebih keras dalam bekerja yang dapat menguntungkan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARA

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Setelah melalui berbagai rangkaian pengujian, maka diperoleh kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut: Hasil pengolahan data pada uji hipotesis untuk hipotesis pertama dinyatakan didukung. Kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data pada uji hipotesis untuk hipotesis kedua dinyatakan didukung. Kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengolahan data pada uji hipotesis untuk hipotesis ketiga dinyatakan didukung. Kebijakan ramah keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data pada uji hipotesis untuk hipotesis keempat dinyatakan tidak didukung. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data pada uji hipotesis untuk hipotesis kelima dinyatakan didukung. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data pada uji hipotesis untuk hipotesis keenam dinyatakan tidak didukung. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kebijakan ramah

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

keluarga terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data pada uji hipotesis untuk hipotesis ketujuh dinyatakan didukung. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kebijakan ramah keluarga terhadap kinerja karyawan.

Pada hasil penelitian yang telah dilakukan, adanya penerapan kebijakan ramah keluarga di tempat kerja ternyata dapat memberikan dampak yang baik dan juga buruk pada karyawan. Sehingga perlu menjadi perhatian bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan-kebijakan apa saja yang dibutuhkan oleh karyawannya, agar kebijakan yang sudah diterapkan dapat dimanfaatkan para karyawan dan bisa memberikan *feedback* bagi perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan dan kekurangan selama proses penyusunannya seperti, perusahaan yang menjadi target pada penelitian ini tidak cukup spesifik pembagiannya, hanya sebatas bagi perusahaan kedalam instansi perusahaan dan instansi swasta. Penelitian ini mencakup secara umum seluruh kebijakan ramah keluarga, sehingga tidak diketahui faktor mana dari kebijakan tersebut yang mampu memberikan dampak yang lebih baik bagi karyawan. Pada penelitian ini, karakteristik responden hanya sebatas menjadi karakteristik saja dan tidak dimanfaatkan sebagai variabel kontrol.

Saran

Saran yang dapat peneliti berikan untuk penelitian selanjutnya dengan topik yang sama adalah sebagai perusahaan yang dijadikan objek penelitian dapat dikelompokkan agar data yang diperoleh lebih jelas dan lebih baik. Dapat menambahkan variabel penting lainnya seperti dukungan pemimpin atau dukungan rekan kerja. Karakteristik seperti jenis kelamin, usia dan masa kerja bisa dijadikan sebagai variabel kontrol.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, M., Smith, N., & Millership, A. (2007). *Managing Performance Managing People*, Pengalih Bahasa Indonesia: Tanto Supriyanto. 5.
- Algifari. (2017). *Analisis Regresi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta:BPFE.
- Algifari, A., & Rahardja, C. T. (2020). *Pengolahan Data Penelitian Bisnis dengan SmartPLS 3*. Kurnia Kalam Semesta.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND INTRINSIC MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page Publishing.
- Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW . *Management Research and Practice*, 77-86.
- Bae, K. B., & Yang, G. (2017). The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Panel Study Conducted on South Korea's Public Institutions. *Public Personnel Management*, 46(1), 25–40. <https://doi.org/10.1177/0091026016689669>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baron, R., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Stewart, J. (2018). Flexible Work Arrangements and Work–Family Conflict: A Metasynthesis of Qualitative Studies Among Academics. *Human Resource Development Review*, 17(3), 314–336. <https://doi.org/10.1177/1534484318787628>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 209-218.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31(5), 478–494. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.010>
- Dhir, S., & Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 549–561. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2019-0124>
- Djaali, P. D. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bumi Aksara.
- Galinsky, E., & Bond, J. T. (1998). *The 1998 business work-life study: A sourcebook*. Families and Work Institute.
- Ginanjari, H., & Berliana, B. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 430. <https://doi.org/10.32493/JEE.v3i4.11278>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed). Thousand Oaks: Sage.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*. Trussmedia Grafika.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Julien, M. (2014). The relationship between work arrangements and work-family conflict. *Work*, 48(1), 69–81. <https://doi.org/10.3233/WOR-141859>
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York and London: Harper and Brothers.
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Journal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 23-31.
- Jireh, T. O., & Kodrat, D. S. (n.d.). *Effect Of Spiritual Leadership, Motivation To Organizational Commitment And Employee Performance On Pt. Tiga Permata Tarsis*.
- Kasau, M. G. (n.d.). *Work Life Balance And Employee Performance In The Ministry Of Finance And Economic Planning Kitui County Government, Kenya*.
- Ke, J., & Deng, X. (2018). Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Spirituality. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 06(01), 81–91. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.61028>

Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011). Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector? *Public Administration Review*, 71(5), 728–739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x>

Ko, M. C. (n.d.-a). Employee' Subjective Wellbeing: Focusing on the Categorization of Family-Friendly Policies Based on the Job Demands-Resources (JD-R) Model. *Review of Public Personnel Administration*.

Ko, M. C. (2022b). Employee' Subjective Wellbeing: Focusing on the Categorization of Family-Friendly Policies Based on the Job Demands-Resources (JD-R) Model. *Review of Public Personnel Administration*.

Kreitner, R., & Kinici, A. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Lee, S.-Y., & Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870–879. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x>

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *M. D. Dunnette (Ed.)*, 1297–1349.

Lukmiati, R., Samsudin, A., & Jhoansyah, D. (2020). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi Pt. Muara Tunggal Cibadak - Sukabumi*. 3(3).

M., Shaju., & Durai, S. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India. *Journal of Management Research*, 9(1), 117. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10420>

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Mincu, C. L. (2015). The Impact of Personal Resources on Organizational Attitudes: Job Satisfaction and Trust in Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 685–689. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.127>

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, *39*(7), 803–832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *1*(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>

Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S. R. (2022). The influence of training and career development opportunities on affective commitment: A South African higher education perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, *20*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1620>

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>

Putri, P. Y. A., & Latrini, M. Y. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance Dan Innovative Performance Sebagai Variabel Mediasi*.

Robbins, S., & Judge, T. (2018). Perilaku Organisasi. In *Organizational Behavior (Buku 1, Edisi Ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat.

Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, *16*(1), 73–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>

Shrivastava, A., & Purang, P. (n.d.). *Employee Perceptions Of Job Satisfaction: Comparative Study On Indian Banks*.

Siagian, S. (2004). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>

Streeters, R. (2008). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Tessema, M., Ready, K., & Embaye, A. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*, 4, 1-12.

Van Den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The Job Demands–Resources Model: Overview and Suggestions for Future Research. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 83–105). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001007](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001007)

Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 601-617.

Yadav, V., & Sharma, H. (2023). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: Mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(1), 98–113. <https://doi.org/10.1108/XJM-02-2021-0050>