



Pengaruh *work stress* dan *work-life balance* terhadap *affective commitment* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi

Lola Amalia Armunanto¹, Khoirur Rozaq¹

¹Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: lolaamalia.20092@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research examines the influence of work stress, work-life balance, and job satisfaction on affective commitment in PT X. This research will discuss the direct impact of work stress and work-life balance on affective commitment and the indirect influence through job satisfaction as a mediation variable. The casualty test and quantitative method are used in this research to test the correlation between the four variables. The purposive technique is used for sampling, with a sample size of 88 employees in PT. X. Data was collected using a statement questionnaire with a scale of 1 to 5 distributed directly. Statistical analysis uses partial least squares (PLS) with SmartPLS 3.2.9 software. The result of this study finds that work stress does not have a significant effect on affective commitment. Work-life balance has a positive and significant effect on affective commitment. Work stress has a positive significant impact on job satisfaction. Work-life balance has a positive significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive significant impact on affective commitment. Job satisfaction can mediate the influence of work stress on affective commitment. Job satisfaction can mediate the effects of work-life balance on affective commitment.

Keywords: affective commitment; job satisfaction; work-life balance; work stress.

PENDAHULUAN

Era revolusi industri 4.0 saat ini mengakibatkan terjadinya banyak perubahan, tidak terkecuali terjadi pada sektor ekonomi. Perubahan tersebut berdampak pada tingginya persaingan perusahaan dikarenakan adanya perkembangan teknologi yang membantu perusahaan dalam berinovasi dengan penerapan strategi berupa efisiensi operasional perusahaan dan perkembangan kualitas produk secara signifikan (Bal & Erkan, 2019). Bagi perusahaan, kualitas daya saing merupakan hal penting yang harus selalu ditingkatkan untuk mempertahankan eksistensi serta profitabilitas perusahaan. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan adanya tenaga kerja yang berkualitas. Tenaga kerja merupakan salah satu aset utama bagi perusahaan untuk menerapkan strategi karena karyawan memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas dalam berbagai aktivitas perusahaan (Harmen *et al.*, 2019). Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan dan meningkatkan komitmen atau loyalitas karyawan kepada perusahaan. Tingginya komitmen pada karyawan akan mendorong keikutsertaan karyawan sehingga dapat memajukan dan memperbaiki kualitas pengembangan perusahaan (Abet *et al.*, 2023)

Menurut Meyer dan Allen (1991) terdapat tiga konsep yang dapat digunakan sebagai dasar penggambaran *organizational commitment*. Ketiga konsep tersebut memiliki perbedaan pandangan dalam menggambarkan *organizational commitment* yakni *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Penelitian ini berfokus pada *affective commitment* karena sesuai dengan objek penelitian ini di mana tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan dilakukan karena adanya kemauan diri sendiri. *Affective commitment* merupakan sebuah komitmen yang didasari adanya rasa keterikatan antara pribadi dengan pribadi lainnya, pribadi dengan kelompok, atau pribadi dengan suatu organisasi (Lei *et al.*, 2023). *Affective commitment* sangat diperlukan oleh perusahaan agar karyawan dapat berperan aktif dalam seluruh kegiatan perusahaan. Apabila perusahaan

dapat membentuk dan menjaga komitmen karyawan maka akan memengaruhi karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama. Komitmen karyawan dapat ditingkatkan oleh perusahaan dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya (Setiyadi *et al.*, 2023).

Salah satu hal yang mempengaruhi tingkat *affective commitment* adalah *work stress*. Tingkat *work stress* yang dirasakan dapat menimbulkan penilaian negatif dengan membuat karyawan merasa tidak dihargai dalam pekerjaan yang akan berdampak pada penurunan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Butt *et al.*, 2020; Dharma & Supartha, 2019). Pengaruh *work stress* dalam peningkatan *affective commitment* telah dibuktikan dengan penelitian oleh Akgunduz & Eser (2022) yang menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh secara negatif terhadap *affective commitment* karyawan. *Affective commitment* karyawan terhadap perusahaan dapat diperkuat dengan menurunkan tingkat stres yang dirasakannya saat bekerja. Namun pernyataan tersebut berbeda dengan hasil penelitian Luturlean & Prasetio, (2019) yang menemukan bahwa *work stress* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *affective commitment*.

Faktor lain yang dapat menjadi pertimbangan seorang karyawan dalam menjaga komitmen karyawan adalah *work-life balance*. Ketika seorang karyawan memiliki *work-life balance* yang baik maka karyawan dapat lebih menikmati dalam melakukan pekerjaannya, karyawan dapat merasa lebih fokus dalam bekerja, dan dapat menimbulkan prasangka positif terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat dirinya bekerja (Yusnita *et al.*, 2022). Perusahaan dapat membantu terciptanya *work-life balance* karyawan dengan menerapkan kebijakan seperti pemberian cuti, pengaturan waktu kerja, dan beragam fasilitas di mana hal tersebut membantu pekerja untuk menjaga *work-life balance* sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Abebe & Assemie, 2023). Jika seorang karyawan merasakan bahwa dirinya memiliki kehidupan pribadi dan pekerjaan yang berimbang maka dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan tersebut terhadap perusahaan (Shashikala & Nishanthi, 2021). Pengaruh *work-life balance* dalam meningkatkan komitmen karyawan telah dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan Shabir & Gani (2020), yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Yusnita *et al.* (2022), yang menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2020) dan Dube & Ndofirepi (2023) menyatakan bahwa *work stress* dan *work-life balance* dapat berpengaruh secara tidak langsung dengan melalui *job satisfaction*. *Job satisfaction* merupakan sebuah penilaian mengenai reaksi atau perasaan puas, senang, dan gembira yang muncul pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan serta lingkungan kerja yang dimilikinya (Popoola & Fagbola, 2023). Tingginya tingkat *job satisfaction* mendorong karyawan memiliki karakteristik atau sikap yang lebih baik disertai komitmen tinggi terhadap perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* rendah (Hoff *et al.*, 2021). *Job satisfaction* pada karyawan berhubungan dengan adanya perubahan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan. Karyawan akan merasakan adanya peningkatan *job satisfaction* ketika mengalami sebuah pencapaian dan mengalami peningkatan dalam bekerja. Dengan terjadinya peningkatan tersebut menuntun karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja, karyawan akan merasa lebih dihargai oleh perusahaan sehingga meningkatkan komitmen karyawan untuk selalu bekerja pada perusahaan (Rajak & Pandey, 2017). Adanya hubungan positif antara *job satisfaction* dengan *affective commitment* yang sejalan dengan hasil penelitian Akgunduz & Eser (2022).

Penelitian ini dilakukan pada PT. X yang merupakan salah satu perusahaan manufaktur dan *trading* di Surabaya yang menerapkan sistem transaksi berupa *pre-order*. Pada perusahaan ini menunjukkan tingginya tingkat *affective commitment* yang dimiliki oleh karyawan. Namun dari hasil wawancara yang telah dilakukan, ditemukan bahwa terdapat karyawan yang berkeinginan untuk keluar dari perusahaan dikarenakan rasa kurang nyaman yang dirasakannya pada saat bekerja. Hal tersebut dikarenakan hubungan kurang baik yang terjalin diantara karyawan, di mana karyawan kurang sigap untuk saling membantu. Beberapa karyawan juga merasakan adanya stress yang ditimbulkan oleh perubahan target

penjualan serta target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Perubahan target penjualan sering kali membuat karyawan merasakan stres karena batas waktu yang singkat. Adanya jumlah pesanan yang terlalu tinggi terkadang tidak sesuai dengan kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan dan terjadi kemacetan pada mesin yang menghambat waktu produksi memicu terjadinya peningkatan *work stress* yang dirasakan oleh karyawan. Sistem *pre-order* yang berlaku juga semakin menekan karyawan untuk bekerja ekstra hingga mengharuskan karyawan untuk lembur agar pesanan dapat sampai di tangan pelanggan dengan tepat waktu. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini yakni untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work stress*, *work-life balance* terhadap *affective commitment* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Work Stress

Work stress merupakan sebuah kondisi di mana terjadinya ketimpangan antara kemampuan fisik dan psikologis seorang karyawan yang akan memengaruhi emosi dan cara berpikir karyawan tersebut yang disebabkan oleh tekanan pekerjaan yang tinggi (Febriani *et al.*, 2022). Menurut Akgunduz & Eser (2022), *work stress* dapat menimbulkan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan keterampilan kerja yang dimiliki oleh karyawan dengan sumber daya yang ada dalam perusahaan. Menurutnya, *work stress* akan timbul ketika seorang pekerja memiliki keterampilan, kualitas sumber daya, dan kebutuhan yang tidak sesuai dengan tugas dan kewajiban yang dijalankan. Ketidakselarasan yang ada antara keterampilan dengan beban tugas yang diberikan dapat menimbulkan peluang terjadinya risiko merugikan yang akan menambah beban yang dirasakan karyawan tersebut (Aruldoss *et al.*, 2022). Pengukuran *work stress* pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan indikator *time stress* yang berkaitan dengan tekanan waktu mencakup lamanya waktu bekerja dan batasan waktu dalam penyelesaian tugas dan *anxiety* yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan, tuntutan peran, dan tuntutan interpersonal yang dialami atau dirasakan oleh karyawan dari Parker & DeCotus (1983).

Work-Life Balance

Menurut Lockwood (2003), *work-life balance* bermakna sebuah masalah yang dialami dalam mengatur antara kewajibannya dalam bekerja dengan tanggung jawabnya kepada diri sendiri maupun keluarga jika dilihat dari sudut pandang karyawan. Konsep *work-life balance* dibuat berlandaskan dengan adanya hubungan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang saling melengkapi hingga mencapai titik seimbang dalam kehidupan yang dimiliki oleh seorang karyawan, keseimbangan yang dicapai dalam *work-life balance* dapat berefek pada kinerja yang dimilikinya (Irawanto *et al.*, 2021). Penerapan *work-life balance* dapat dilakukan dengan melakukan penyesuaian atas peraturan, prosedur, dan budaya perusahaan sehingga dapat meminimalisir terjadinya perselisihan antara pekerjaan dan kewajiban pribadi seorang karyawan. Agar karyawan bisa mendapatkan kebebasan dalam mengelola waktu kerja dan kehidupan pribadi mereka maka dibutuhkan peran HR sebagai penentu kebijakan yang berlaku di perusahaan. Jadwal kerja yang sesuai, kebiasaan yang sehat seperti berolahraga, dan memiliki ambisi tinggi dapat membantu karyawan dalam mewujudkan *work-life balance* yang lebih baik (Quines & Arendain, 2023). Pengukuran *work-life balance* pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan indikator dari Langford (2009) yakni keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan menjalankan kehidupan pribadinya, kegiatan atau aktivitas di luar pekerjaan yang berkaitan dengan waktu yang dimiliki karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan, kehidupan sosial di luar pekerjaan yang berkaitan dengan waktu yang dimiliki oleh karyawan untuk bersosial dengan lingkungan di luar pekerjaan, dan tanggung jawab terhadap keluarga dan pekerjaan yang berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi tanggung jawabnya baik terhadap pekerjaan maupun keluarga.

Affective Commitment

Affective commitment merupakan sebuah perasaan keterikatan yang dirasakan oleh seseorang terhadap orang lain, suatu kelompok, maupun suatu organisasi (Lei *et al.*, 2023). Menurut Ardiansyah, & Afandi (2019), *affective commitment* dapat dikatakan sebagai suatu hal yang berkaitan dengan keterikatan secara emosional dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan *affective commitment* berhubungan erat dengan keberlanjutan karyawan untuk menetap pada

perusahaan. Bagi karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi maka karyawan tersebut akan secara sukarela memutuskan untuk tetap bekerja pada perusahaan. *Affective commitment* merupakan salah satu kategori komitmen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar dapat berperan aktif dalam aktivitas perusahaan. *Affective commitment* juga dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk meningkatkan komitmen karyawan dalam mewujudkan tujuan bersama (Setiyadi *et al.*, 2023). Pengukuran *affective commitment* pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan indikator dari Allen & Meyer (1990), yakni *emotional attachment to organization* yang berkaitan dengan keterkaitan secara emosional yang disarakan oleh karyawan, *identification to organization* yang berkaitan dengan perasaan bangga yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, dan *involvement in organization* yang berkaitan dengan keterlibatan peran karyawan dalam proses pengembangan perusahaan.

Job Satisfaction

Menurut Irawanto *et al.* (2021), *job satisfaction* merupakan sebuah kondisi emosional positif yang dialami oleh karyawan atas reaksi dari pekerjaan yang diselesaikannya. *Job satisfaction* merupakan penentu akan sikap atau perilaku yang akan dilakukan oleh seorang karyawan, besarnya rasa puas yang dirasakan akan terhubung pada pembentukan karakter positif yang dimiliki oleh karyawan (Aruldoss *et al.*, 2022). Perasaan senang dan reaksi yang positif terhadap tugas yang diberikan yang timbul dalam diri seorang karyawan memperlihatkan adanya rasa puas akan kehidupan kerja yang dijalaninya. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan bersifat subjektif di mana setiap individu memiliki pandangan akan tingkat kepuasan yang berbeda (Marin *et al.*, 2017). Pengukuran *affective commitment* pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan indikator dari Aruldoss *et al.*, (2022), yakni pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan kecocokan antara keterampilan dan pekerjaan yang dimiliki karyawan, rekan kerja dalam perusahaan (hubungan yang terjalin di antara karyawan), pencapaian dalam perusahaan berkaitan dengan hasil yang dapat dicapai oleh karyawan selama bekerja, tanggung jawab dalam perusahaan berkaitan dengan keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dimilikinya, dan pengakuan dari perusahaan berkaitan dengan pengakuan yang diberikan oleh perusahaan atas hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Pengaruh Antar Variabel

Work stress merupakan sebuah kondisi di mana karyawan mengalami penurunan kondisi baik dari segi fisik maupun psikologis. Dalam hal ini banyak sekali faktor yang menyebabkan timbulnya *work stress*, salah satunya yaitu tekanan yang terjadi di lingkungan kerja (Sopiah & Mamang Sangadji, 2020). Apabila perusahaan sebagai penanggung jawab utama atas tekanan yang ada tidak menciptakan lingkungan pekerjaan yang baik, maka dapat dipungkiri bahwa karyawan merasa dirugikan, kemudian karyawan akan mulai berpikir untuk segera meninggalkan perusahaan dan beralih untuk bekerja pada perusahaan dengan pengelolaan yang lebih baik. Ukuran tingkat komitmen mencerminkan ambang batas kemampuan karyawan dalam menerima dan merasakan *work stress* yang dialaminya ketika bekerja pada suatu perusahaan (Chauvin *et al.*, 2014). Ketika menghadapi *work stress*, seorang karyawan akan merasakan emosi negatif yang berdampak pada kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan di lain hal komitmen pada karyawan berhubungan dengan perasaan positif (Liao *et al.*, 2022). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh negatif terhadap *affective commitment* (Akgunduz & Eser, 2022; Kaur, 2020; Lee *et al.*, 2022)

H1: *Work stress* berpengaruh negatif terhadap *affective commitment*

Salah satu faktor yang memengaruhi kualitas *work-life balance* adalah seberapa lama waktu bekerja seorang karyawan. Lamanya waktu bekerja merupakan yang yang sulit untuk diubah karena berhubungan langsung dengan ketetapan yang diterapkan oleh perusahaan. Menurut Meyer & Allen (1991), waktu kerja yang berlebihan atau tidak sesuai akan memberikan dampak pada menurunnya komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Besarnya pengaruh *work-life balance* terhadap *commitment* disebabkan oleh adanya elastisitas dalam waktu bekerja sehingga karyawan dapat menyelarakan

Lola Amalia Armunanto & Khoirur Rozaq. Pengaruh *work stress* dan *work-life balance* terhadap *affective commitment* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi

kehidupan sosial dan pekerjaannya. Dengan demikian karyawan akan lebih nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan (Nasimiyyu & Egessa, 2021). Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* (Dube & Ndofirepi, 2023; Faridl *et al.*, 2022; Shabir & Gani, 2020).

H2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*

Menurut Hussain *et al.* (2023), mengatakan bahwa, stres yang dirasakan oleh karyawan pada saat bekerja dapat membuat karyawan merasa tidak senang. Ketika karyawan berada dalam tekanan maka akan memengaruhi keadaan emosional mereka. Karyawan akan merasa sensitif, lebih mudah marah, khawatir dan gelisah di mana perasaan tersebut bersifat negatif yang dapat memicu penurunan tingkat *job satisfaction* dalam diri karyawan. Ketika seorang karyawan mengalami kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan kesulitan untuk merasa puas dengan hasil kerja yang dicapainya. Rasa stres yang dirasakan akan semakin berdampak negatif apabila karyawan tersebut tidak dapat mengatasi atau mengelola stres yang disarankan sehingga tingkat *job satisfaction* pun akan semakin menurun (Jessica *et al.*, 2023). Menurut Li *et al.* (2017), semakin tinggi tingkat *work stress* yang dialami oleh karyawan maka akan semakin turun tingkat *job satisfaction* yang dialami oleh karyawan tersebut. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* (Aruldoss *et al.*, 2021; Butt *et al.*, 2020; Cheng & Kao, 2022).

H3: *Work stress* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*

Apabila seorang karyawan mampu memenuhi seluruh tuntutan pekerjaan dan kehidupan dengan menyeimbangkan waktu yang dihabiskan untuk kedua hal tersebut maka karyawan akan dapat lebih fokus dalam mengerjakan tugasnya dan mencapai *job satisfaction* (Aruldoss *et al.*, 2022). Ketika karyawan memiliki kemampuan untuk mengimbangi pekerjaan dengan kehidupan pribadinya akan memicu peningkatan *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan (Irawanto *et al.*, 2021). Berdasarkan penelitian sebelumnya, *work-life balance* bisa didapatkan karyawan dengan jadwal kerja yang teratur dapat menuntun pada peningkatan kepuasan dalam bekerja (Hebbar & S, 2022). Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Dousin *et al.*, 2019; Jessica *et al.*, 2023; Rizky Febriani *et al.*, 2022)

H4: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Job satisfaction dapat dibuktikan dengan kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Maka dari itu, untuk membantu karyawannya mencapai kepuasan yang diinginkan, maka perusahaan dapat membantu karyawan untuk meraih kepuasan tersebut dengan menerapkan kebijakan sehingga dapat berdampak positif pada tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan (Emory *et al.*, 2022). Ketika perusahaan memberikan kesejahteraan kepada karyawan sehingga dapat merasakan *job satisfaction* yang maksimal maka akan memberikan dampak pada komitmen organisasi yang tinggi. Hubungan yang kuat antara *job satisfaction* dengan *affective commitment* akan memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Akgunduz & Eser, 2022; Ampofo, 2020; Yusnita *et al.*, 2022).

H5: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*

Selain memiliki pengaruh langsung terhadap *affective commitment*, variabel *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work stress* dan *affective commitment*. Ketika karyawan bekerja secara berlebihan dengan tingkat tekanan yang tinggi disertai dengan adanya manajemen perusahaan yang buruk maka dapat memicu timbulnya *work stress*. Sumber yang dapat memicu stres pada karyawan dihadapi ketika karyawan tersebut berada dalam tekanan kerja yang tinggi, adanya kepemilikan peran dalam suatu perusahaan, kondisi lingkungan kerja, dan adanya pengembangan karir yang menjadi

peluang bagi karyawan (Çobanoğlu *et al.*, 2023). Ketika karyawan merasakan adanya tekanan yang terlalu tinggi namun tidak disertai dengan kejelasan perannya dimiliki, kondisi lingkungan kerja yang kurang baik, hubungan antar sesama karyawan yang buruk, dan kurangnya dukungan yang diberikan perusahaan akan memicu penurunan tingkat *job satisfaction* pada karyawan. Semakin meningkatnya *work stress* pada karyawan akan berdampak pada munculnya rasa tidak nyaman yang memengaruhi komitmen untuk menetap pada perusahaan (Fauziah *et al.*, 2021). Sebaliknya, ketika karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan *affective commitment* yang dimiliki terhadap perusahaan (Paolo & Lacap, 2018). Dari penjelasan tersebut maka dapat dikatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work stress* dengan *affective commitment*. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaur (2020).

H6: *Job satisfaction* memediasi hubungan antara *work stress* dengan *affective commitment*.

Job satisfaction juga dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *affective commitment*. Karyawan dengan *work-life balance* yang baik mampu memenuhi segala tanggung jawab yang dimilikinya sehingga data meminimalisir terjadinya suatu masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun keluarga (Satriansyah, 2019). Terwujudnya *work-life balance* pada karyawan akan mendorong peningkatan *job satisfaction* karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Karyawan akan merasakan kepuasan saat bekerja jika karyawan memiliki fleksibilitas waktu bekerja (Yusnita *et al.*, 2022). *Work-life balance* yang seimbang mencerminkan adanya pemberdayaan karyawan yang baik sehingga karyawan dapat merasakan adanya kepuasan dalam melakukan pekerjaannya dan memicu terjadinya peningkatan loyalitas karyawan pada perusahaan (Bhende *et al.*, 2020). Sehingga dapat dikatakan adanya kenyamanan pada saat bekerja, kondisi lingkungan kerja, pencapaian yang dimiliki oleh karyawan, dan bagaimana perusahaan memberikan apresiasi terhadap karyawannya dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan. Dari penjelasan tersebut maka dapat dikatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dengan *affective commitment*. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dube & Ndofirepi (2023) dan Yusnita *et al.*, (2022).

H7: *Job satisfaction* memediasi hubungan antara *Work-life balance* dengan *affective commitment*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Sampel merupakan bagian dari populasi dengan karakteristik tertentu yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Berdasarkan metode tersebut maka ditentukan jumlah sampel dalam penelitian ini sejumlah 88 staf karyawan tetap PT. X. Data yang digunakan merupakan data primer sejumlah 88 data. Teknik analisis data dilakukan menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.2.9. Tahapan analisis dilakukan dengan melakukan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, *cronbach's alpha*, *composite reliability*, *R-square*, *Q-square*, dan uji *t-statistics* untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini dikategorikan dalam jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa bekerja karyawan. Dari data yang dikumpulkan diketahui bahwa responden kuesioner didominasi oleh jenis kelamin laki-laki sebanyak 55 orang (62,5%), usia pada rentan 41-50 tahun sebanyak 45 orang (51,1%), pendidikan sarjana sebanyak 43 orang (48,9%), status pernikahan telah menikah

sebanyak 79 orang (89,9%), dan masa bekerja selama lebih dari 10 tahun sebanyak 55 orang (62%). Total responden berjumlah 88 responden.

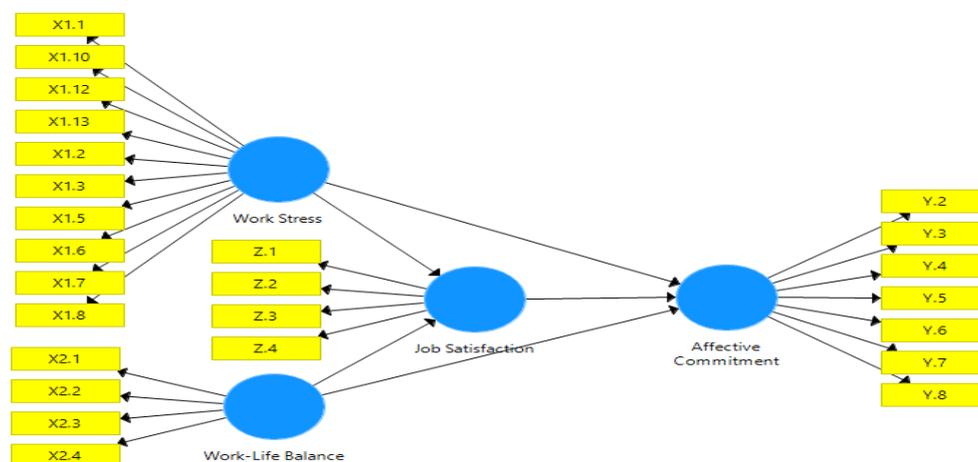
Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisa pada variabel *work stress* dengan dua indikator yakni *time stress* dan *anxiety* menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,63 yang termasuk dalam kategori sedang. Indikator *time stress* memiliki nilai rata-rata yang sedang sebesar 3,59 dan indikator *anxiety* memiliki nilai rata-rata yang tinggi sebesar 3,70. Pada variabel *work-life balance*, pengukuran dilakukan menggunakan empat indikator yakni keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kegiatan atau aktivitas di luar pekerjaan, kehidupan sosial di luar pekerjaan, dan tanggung jawab terhadap keluarga dan pekerjaan, hasil pengukuran menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,64 yang termasuk dalam kategori sedang. Indikator kehidupan sosial dan tanggung jawab memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,74 yang termasuk dalam kategori tinggi dan indikator keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,49 yang termasuk dalam kategori sedang.

Pada variabel *affective commitment*, pengukuran dilakukan dengan menggunakan tiga indikator yakni *emotional attachment to organization*, *identification to organization*, dan *involvement in organization*, hasil pengukuran menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,39 yang termasuk dalam kategori sedang. Indikator *identification to organization* memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,43 yang termasuk dalam kategori sedang dan Indikator *involvement in organization* memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,46 yang termasuk dalam kategori sedang. Pada variabel *job satisfaction*, pengukuran dilakukan dengan menggunakan 5 indikator yakni pekerjaan itu sendiri, rekan kerja dalam perusahaan, pencapaian dalam perusahaan, tanggung jawab dalam perusahaan, dan pengakuan dari perusahaan. indikator pencapaian dalam perusahaan memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi dan indikator pengakuan dari perusahaan memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 4,62 yang termasuk dalam kategori sedang.

Analisis Statistik Inferensial

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Structural Equation Model (SEM)* menggunakan software SmartPLS versi 3.2.9. Dengan 88 responden yang digunakan tergolong sampel yang kecil maka analisis data disarankan menggunakan PLS.



Sumber: Output SmartPLS 3.2.9
Gambar 1. UJI MEASUREMENT MODEL

Berdasarkan nilai uji *measurement model* Gambar 1 menunjukkan nilai *outer loading* dari keempat variabel yang diuji menggunakan *software* SmartPLS. Hasil pengukuran dari keempat variabel dikatakan valid, karena hasil *outer loading* dari seluruh item menunjukkan nilai diatas 0,60. Pada uji pengukuran model, ketika item menunjukkan nilai *outer loading* dibawah 0,60 maka item tersebut harus dihapus satu per satu dari nilai terkecil pada saat melakukan pengukuran hingga seluruh item yang tersisa memiliki nilai *outer loading* diatas 0,60 seperti pada Tabel 1.

Tabel 1.
OUTER LOADING

Item	Outer Loading	Keterangan	Item	Outer Loading	Keterangan
X1.1	0,721	Valid	Y.2	0,700	Valid
X1.2	0,764	Valid	Y.3	0,675	Valid
X1.3	0,696	Valid	Y.4	0,789	Valid
X1.5	0,676	Valid	Y.5	0,795	Valid
X1.6	0,713	Valid	Y.6	0,773	Valid
X1.7	0,775	Valid	Y.7	0,743	Valid
X1.8	0,755	Valid	Y.8	0,661	Valid
X1.10	0,701	Valid	Z.1	0,776	Valid
X1.12	0,781	Valid	Z.2	0,729	Valid
X1.13	0,750	Valid	Z.3	0,760	Valid
X2.1	0,787	Valid	Z.4	0,639	Valid
X2.2	0,745	Valid			
X2.3	0,783	Valid			
X2.4	0,873	Valid			

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2024)

Composite reliability dikatakan baik apabila nilai diatas 0,70. Hasil pengukuran menunjukkan nilai *composite reliability* pada variabel *work stress* sebesar 0,921, variabel *work-life balance* sebesar 0,884, variabel *affective commitment* sebesar 0,891, dan variabel *job satisfaction* sebesar 0,829. Dari keseluruhan nilai tersebut diketahui bahwa seluruh nilai *composite reliability* keempat variabel lebih dari 0,70. Maka keempat variabel telah memenuhi syarat *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik seperti pada Tabel 2.

Cronbach's alpha dikatakan baik apabila nilai diatas 0,70. Hasil pengukuran menunjukkan nilai *cronbach's alpha* pada variabel *work stress* sebesar 0,907, variabel *work-life balance* sebesar 0,818, variabel *affective commitment* sebesar 0,858, dan variabel *job satisfaction* sebesar 0,735. Dari keseluruhan nilai tersebut diketahui bahwa seluruh nilai *cronbach's alpha* keempat variabel lebih dari 0,70. Maka keempat variabel telah memenuhi syarat *cronbach's alpha* atau memiliki reliabilitas yang baik seperti pada Tabel 2.

Tabel 2.
COMPOSITE RELIABILITY, CRONBACH'S ALPHA, R-SQUARE, DAN Q-SQUARE

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	R-Square	Q-Square
Work Stress	0,921	0,907		
Work-Life Balance	0,875	0,818		
Affective Commitment	0,891	0,858	0,312	0,155
Job Satisfaction	0,829	0,735	0,200	0,086

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2024)

Pada Tabel 1 menunjukkan nilai r-square dari variabel *affective commitment* menunjukkan nilai 0,312. Berdasarkan nilai tersebut dapat dikatakan bahwa variabel *affective commitment* dapat dijelaskan oleh variabel *work stress*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* sebesar 31,2%, sedangkan 68,8% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Pada variabel *job satisfaction* menunjukkan nilai *r-square* sebesar 0,200. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel *work stress* dan *work-life balance* sebesar 20%, sedangkan 80% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Metode PLS juga dapat dievaluasi menggunakan nilai *Q-square predictive relevance* yang dapat dilakukan dengan menggunakan *blindfolding*. Dapat dilihat pada Tabel 1, nilai *Q-square* dari variabel *affective commitment* sebesar 0,155 dan variabel *job satisfaction* sebesar 0,086. Dari hasil tersebut

dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* untuk menjelaskan model karena memiliki nilai lebih dari nol (> 0).

Uji Kausalitas

Tabel 3.
PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Hubungan antar variabel	Original Sample	T - Statistics	P Value	Keterangan
WS → AC	0,111	0,871	0,000	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)
WLB → AC	0,232	2,104	0,376	$\geq 1,96$ (Signifikan)
WS → JS	0,298	3,296	0,001	$\geq 1,96$ (Signifikan)
WB → JS	0,301	3,037	0,033	$\geq 1,96$ (Signifikan)
JS → AC	0,389	4,872	0,002	$\geq 1,96$ (Signifikan)
WLB → JS → AC	0,117	2,453	0,014	$\geq 1,96$ (Signifikan)
WS → JS → AC	0,116	2,553	0,011	$\geq 1,96$ (Signifikan)

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (2024)

Hubungan antar variabel dikatakan berpengaruh apabila hasil uji menunjukkan nilai *t-statistics* $\geq 1,96$ atau nilai *p value* $\geq 0,05$ (Ghozali, 2021). Pada Tabel 3 dapat dilihat nilai *t-statistics* dari pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada uji pengaruh *work stress* terhadap *affective commitment* menunjukkan nilai *t-statistics* lebih kecil dari 1,96 dan nilai *original sample* yang positif. Dapat diartikan bahwa *work stress* tidak berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment*, maka H1 ditolak. Dilain hal, pada uji pengaruh *work stress* terhadap *job satisfaction* menunjukkan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *original sample* positif. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi *work stress* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment* yang semakin tinggi, maka H3 ditolak.

Sedangkan pada uji pengaruh *work-life balance* terhadap *affective commitment*, pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction*, dan pengaruh *job satisfaction* terhadap *affective commitment* menunjukkan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *original sample* positif. Dapat dikatakan bahwa ketiga hubungan tersebut memiliki pengaruh yang signifikan dengan pengaruh yang berbanding lurus sehingga apabila variabel independen tinggi maka akan memengaruhi variabel dependen yang juga tinggi. Maka dapat dikatakan juga bahwa H2, H4, dan H5 diterima.

Adapun dari hasil uji pengaruh tidak langsung variabel *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam hubungan pengaruh *work stress* terhadap *affective commitment* dan pengaruh *work-life balance* terhadap *affective commitment* memiliki nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *original sample* bernilai positif. Dapat dikatakan bahwa variabel *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara kedua variabel independen terhadap variabel dependen, maka H6 dan H7 diterima.

Work Stress terhadap Affective Commitment

Berdasarkan hasil pengukuran data yang didapatkan dari responden, uji hipotesis mengenai pengaruh *work stress* terhadap *affective commitment* menunjukkan bahwa *work stress* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *affective commitment*. Dapat diartikan bahwa tingkat *work stress* tidak memengaruhi *affective commitment*. Dengan kata lain, peningkatan *affective commitment* yang dimiliki oleh karyawan tidak disebabkan oleh tingkat *work stress* yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja. Hal tersebut dapat terjadi karena tingginya komitmen yang dimiliki oleh karyawan PT. X, dikarenakan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Karyawan juga memiliki perasaan bangga yang tinggi karena bisa menjadi bagian dari perusahaan, adanya pemberdayaan tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan dengan cukup baik, adanya batasan usia dalam persyaratan kerja juga membuat karyawan tidak memiliki keinginan untuk pindah dari perusahaan. Hasil tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Luturlean & Prasetyo (2019) yang menyatakan bahwa *work stress* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *affective commitment*. Hasil penelitian juga didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan di mana tingkat stres yang

dirasakan pada saat bekerja berada dalam tingkat yang rendah. Perbedaan tingkat *work stress* yang dirasakan oleh karyawan tidak berdampak pada penurunan tingkat *affective commitment* yang dimiliki karyawan. Walaupun sering kali merasakan stres, karyawan masih bisa mengatasinya sehingga mereka tetap bisa menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Karyawan juga tidak merasa keberatan untuk tetap bekerja pada perusahaan dan menghabiskan sisa masa berkarirnya untuk berkomitmen dengan PT. X. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh pernyataan dari karyawan lain yang mengatakan bahwa dirinya sering merasakan stres karena adanya target penjualan dengan batasan waktu tertentu. Ketika batas waktu sudah semakin dekat, karyawan tersebut merasakan cemas yang meningkat jika tidak bisa memenuhi target penjualan yang diberikan. Namun masalah tersebut tidak membuat karyawan tersebut merasa ingin meninggalkan perusahaan, karyawan justru merasa senang untuk menghabiskan sisa masa berkarirnya dalam perusahaan. Dengan hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa

Work-Life Balance terhadap Affective Commitment

Berdasarkan hasil pengukuran data yang didapatkan dari responden, uji hipotesis mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *affective commitment* menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan berada pada tingkat yang sedang dan *affective commitment* yang berada pada tingkat sedang, sehingga perubahan tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada tingkat *affective commitment* yang dimiliki oleh karyawan. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi *work-life balance* maka *affective commitment* juga semakin tinggi. Hal tersebut dapat terjadi karena dengan adanya waktu kerja yang sesuai, karyawan di PT. X dapat memenuhi tanggung jawabnya di luar pekerjaan, karyawan dapat melakukan banyak aktivitas lain seperti melakukan hobinya dan menghadiri acara di luar pekerjaan. Dengan adanya kesempatan untuk melakukan hal-hal tersebut karyawan akan merasa diperlakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hasil tersebut sesuai dengan Shashikala & Nishanthi (2021) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*. Ketika karyawan merasakan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya maka akan berpengaruh pada tingkat loyalitas dan akan meningkatkan *affective commitment* karyawan terhadap perusahaan. Pernyataan tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Faridl *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa *work-life balance* yang baik dapat dicapai ketika karyawan dapat memenuhi seluruh tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Dalam pemenuhan tersebut diperlukan adanya bantuan perusahaan untuk memberlakukan jam kerja yang sesuai. *Work-life balance* yang baik dapat meningkatkan rasa memiliki dan terikat dengan perusahaan.

Work Stress terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan hasil pengukuran data yang didapatkan dari responden, uji hipotesis mengenai pengaruh *work stress* terhadap *affective commitment* menunjukkan hasil bahwa *work stress* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Ditemukan juga bahwa *work stress* yang dirasakan oleh karyawan berada pada tingkat yang sedang dan *job satisfaction* yang berada pada tingkat tinggi, sehingga perubahan tingkat *work stress* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada tingkat *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan di PT. X. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *work stress* maka *affective commitment* juga semakin tinggi. Hal tersebut terjadi karena ketika karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik atau ketika karyawan berhasil mencapai atau melebihi target yang ditentukan oleh perusahaan maka karyawan akan mendapatkan bonus lebih dari perusahaan, adanya *reward* berupa bonus tersebut yang dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Besarnya stres yang diterima akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat demi mendapatkan *reward* yang lebih besar sehingga kepuasan karyawan dalam bekerja juga akan meningkat. Dengan kata lain, perusahaan memberikan pengakuan atau *reward* yang baik bagi karyawan dengan pencapaian hasil pekerjaan yang baik. Hasil penelitian ini berbeda dengan hipotesis yang diperkirakan, namun hasil tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Butarbutar *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa *work stress* dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan karena stres yang dirasakan oleh karyawan masih berada pada tingkat sedang

sehingga karyawan masih bisa mengatasi stres dengan baik. Pengaruh positif dari *work stress* juga diperkuat dengan teori dari Selye (1956) yang menyatakan *work stress* tidak hanya memiliki pengaruh negatif, tetapi bisa juga berpengaruh positif. *Work stress* yang memiliki pengaruh positif dinamakan *eustress*, di mana stres pada saat bekerja justru menjadi motivasi bagi karyawan untuk semakin giat dalam mengerjakan pekerjaannya.

Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan hasil pengukuran data yang didapatkan dari responden, uji hipotesis mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction* menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Ditemukan juga bahwa *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan berada pada tingkat yang sedang dan *job satisfaction* yang berada pada tingkat tinggi, sehingga perubahan tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada tingkat *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan di PT. X. Hasil tersebut bermakna semakin tinggi *work-life balance* maka *job satisfaction* juga semakin tinggi. Hal tersebut dapat terjadi karena ketika karyawan memiliki *work-life balance* yang tinggi, karyawan dapat melakukan seluruh aktivitas yang harus dilakukan tanpa mengganggu aktivitas lainnya. Karyawan dapat menyelesaikan seluruh tanggung jawabnya dengan baik dengan adanya manajemen waktu yang baik. Manajemen waktu yang baik dapat membantu karyawan untuk menyelesaikan kewajibannya sekaligus melakukan kegiatan bermanfaat lain di luar pekerjaan. Ketika seluruh aspek tersebut terpenuhi tentu saja karyawan akan merasakan adanya kepuasan yang tinggi dengan hasil yang dicapai. Penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawanto *et al.* (2021) dan Jessica *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Karyawan yang memiliki fleksibilitas untuk melakukan pekerjaannya cenderung merasa lebih senang dalam melakukan pekerjaannya. Apabila perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan personalnya maka akan memicu peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Job Satisfaction terhadap Affective Commitment

Pengujian hipotesis mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *affective commitment* menunjukkan hasil bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *affective commitment*. Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan berada pada tingkat yang tinggi dan *affective commitment* yang berada pada tingkat sedang, sehingga perubahan tingkat *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada tingkat *affective commitment* yang dimiliki oleh karyawan di PT. X. Dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* maka *affective commitment* juga semakin tinggi. Hal tersebut terjadi karena karyawan merasakan *job satisfaction* yang tinggi, di mana karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka di perusahaan, karyawan dapat mencapai tujuan yang dimilikinya dengan bekerja pada perusahaan, karyawan juga dapat menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan adanya pencapaian dan perasaan senang yang tinggi tersebut menimbulkan perasaan dihargai pada diri karyawan, sehingga hal tersebut mendorong karyawan untuk dengan suka rela bertahan dengan bekerja dalam perusahaan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dube & Ndofirepi (2023) dan Dinc & Plakalovic (2016) yang menyatakan bahwa karyawan dengan *job satisfaction* yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. *Job satisfaction* yang tinggi dapat didukung dengan peran yang jelas, upah yang sesuai, manajemen perusahaan yang baik, dan adanya dukungan perusahaan kepada karyawan.

Work Stress terhadap Affective Commitment melalui Job Satisfaction

Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *work stress* terhadap *affective commitment*. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work stress* dan *affective commitment*. Dengan kata lain, walaupun dalam penelitian ini *work stress* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *affective commitment*, namun ketika karyawan merasakan *job satisfaction* yang baik maka akan dapat meningkatkan *affective commitment* yang dimiliki oleh karyawan di PT. X. Penelitian ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kaur (2020) yang menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *affective commitment* yang dimediasi oleh *affective commitment*. Hasil tersebut didukung

dengan hasil wawancara pada karyawan di PT. X yang menyatakan bahwa stres yang mereka rasakan saat bekerja masih berada pada tingkat yang rendah. Rendahnya tingkat stres yang mereka rasakan membuat karyawan mampu mengendalikan dan mengelola stress agar tidak menghambat pekerjaan mereka. Di lain sisi, perusahaan juga memberikan fasilitas tempat kerja yang nyaman, memberikan upah yang sesuai, memberikan tugas dan peran yang seimbang sehingga karyawan bisa merasa lebih nyaman bekerja di perusahaan. Dengan adanya dukungan dan timbal balik yang diberikan perusahaan tersebut meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan merasa lebih terikat dan lebih berkomitmen dengan perusahaan walaupun juga merasakan stress pada saat bekerja.

Work-Life Balance terhadap Affective Commitment melalui Job Satisfaction

Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa job satisfaction dapat memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *affective commitment*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *affective commitment*. Dengan kata lain, *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap *affective commitment* dengan melalui adanya *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan di PT. X. Hasil tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Dube & Ndofirepi (2023) yang menemukan adanya pengaruh *work-life balance* terhadap *affective commitment* secara tidak langsung di mana pengaruhnya terjadi dengan dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil tersebut sesuai dengan hasil wawancara pada karyawan di PT. X yang menyatakan bahwa perusahaan sangat mendukung karyawan dalam menciptakan *work-life balance*. Perusahaan memberikan jam kerja yang sesuai, tidak memaksa karyawan untuk melakukan lembur, dan memberikan hak-hak cuti yang sama kepada setiap karyawannya. Jam kerja yang berlaku membuat karyawan memiliki banyak waktu luang untuk melakukan aktivitas atau kewajibannya yang lain. Ketika seluruh kewajiban dapat terlaksana dengan baik maka karyawan akan merasa puas dengan apa yang dikerjakan. Keseimbangan kepuasan juga hal yang sangat penting bagi karyawan agar tetap mencapai hasil kerja yang baik. Kebijakan jam kerja dan lembur, pemberian cuti, pemberian insentif atau tunjangan yang dilakukan oleh perusahaan membuat karyawan merasa diberdayakan dengan baik sehingga karyawan merasa senang untuk bekerja dalam perusahaan. Hal tersebut juga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dan memberikan hasil yang terbaik.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan: *Work stress* tidak berpengaruh terhadap *affective commitment*. *Work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. *Work stress* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. *Work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. *Job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work stress* dan *affective commitment*. *Job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *affective commitment*.

Disarankan kepada pimpinan perusahaan untuk memberikan pelatihan guna dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilannya sehingga dapat menekan timbulnya stres saat bekerja. Perusahaan dapat memberikan fasilitas seperti penambahan mesin untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat mempersingkat waktu karyawan untuk menyelesaikan permintaan pesanan sehingga dapat membantu karyawan dalam menjaga *work-life balance*. Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang positif terutama mengenai hubungan yang terjalin baik antar sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan guna meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Perusahaan juga dapat melakukan acara rutin yang akan membantu karyawan dalam meningkatkan ikatan secara emosional yang dimiliki oleh karyawan. Keterbatasan penelitian ini adalah adanya keterbatasan jumlah sampel yang digunakan, diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk dapat menambah sampel dengan ukuran yang lebih besar lagi untuk melakukan penelitian selanjutnya. Diharapkan juga untuk dapat menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *affective commitment* dengan tetap memperhatikan referensi yang ada seperti *work engagement* dan *organizational citizenship behaviour*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of Work Life and Organizational Commitment of The Academic Staff in Ethiopian Universities. *Heliyon*, 9(4), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Abet, Z., Mohd Anuar, M. A., Arshad, M. M., & Ismail, I. A. (2024). Factors affecting turnover intention of Nigerian employees: The moderation effect of organizational commitment. *Heliyon*, 10(1), 1–28. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23087>
- Akgunduz, Y., & Eser, S. (2022). The effects of tourist incivility, job stress and job satisfaction on tourist guides' vocational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 186–204. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2020-0137>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organizational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>
- Ardiansyah, & Afandi, E. (2019). *Impact of Affective Commitment with Employee Performance Moderated by Organization Citizenship Behavior (OCB)*. 304, 258–262. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.64>
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work-life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240–271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Bal, H. Ç., & Erkan, Ç. (2019). Industry 4.0 and Competitiveness. *Procedia Computer Science*, 158, 625–631. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.096>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work-Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Butarbutar, M., Lubis, A. K., Siregar, R. T., & Supitriyani, S. (2022). Implementation of Work-Life Balance and Work Stress for Job Satisfaction During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Governance Risk Management Compliance and Sustainability*, 2(2), 29–39. <https://doi.org/10.31098/jgrcs.v2i2.1111>
- Butt, R. S., Wen, D. X., Hussain, R. Y., & Pervaiz, S. (2020). Effect of Job Stress, Benefits and Salary on Employee Job Satisfaction Based on Mediating and Moderating Role of Work Environment and Leadership: Evidence from Telecom Sector. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(03), 121–130. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.3.19>
- Chauvin, B., Rohmer, O., Spitzenstetter, F., Raffin, D., Schimchowitsch, S., & Louvet, E. (2014). Assessment of job stress factors in a context of organizational change. *Revue Européenne de*

- Psychologie Appliquee*, 64(6), 299–306. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.09.005>
- Cheng, S. C., & Kao, Y. H. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on job satisfaction: A mediated moderation model using job stress and organizational resilience in the hotel industry of Taiwan. *Heliyon*, 8(3), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09134>
- Dharma, A. A. A. S., & Supartha, W. G. (2019). Effect of Work Stress on Work Satisfaction and Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Business, Economics and Law*, 20(5), 75–82.
- Dinc, M. S., & Plakalovic, V. (2016). Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employees Performance in the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9(18), 1–16. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2016.018.01>
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306–319. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15697>
- Dube, N., & Ndofirepi, T. M. (2023). Academic staff commitment in the face of a role (im)balance between work and personal life: can job satisfaction help? *European Journal of Management Studies*, 29(1), 31–50. <https://doi.org/10.1108/ejms-08-2022-0048>
- Emory, J., Lee, P. B., Kippenbrock, T., Boyd, T., Chen, L., & Harless, L. (2022). Commitment, job satisfaction and personality: A cross sectional study of generational cohorts in nursing students. *Journal of Professional Nursing*, 40, 42–47. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.02.010>
- Faridl, M., Erinda, D., & Sukmana, D. (2022). Pengaruh work life balance terhadap job satisfaction dimediasi oleh affective commitment. *Psychological Journal Science and Practice*, 10(2), 72–78. <https://doi.org/10.22219/pjsp.v2i1.19953>
- Fauziah, S. E. F., Suryadi, & Zulaikha, S. (2021). The Role of Principal Leadership and Work Stress on Teacher Work Commitment. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(1), 707–714. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i1.562>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (Edisi 3). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harmen, H., Amanah, D., Harahap, D. A., & Naibaho, F. (2019). Sources of Job Stress Dimension Effect on Employee Performance (Case in Health Social Security Organizer Agency Medan, Indonesia). *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(9), 581–590. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2019.v02i09.016>
- Hebbar, C. K., & S, A. (2022). Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction of Hospital Nurses- A Case Study. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)-Peer Reviewed Journal*, 8(4), 183–187. <https://doi.org/10.36713/epra2013>
- Hoff, T., Lee, D. R., & Prout, K. (2021). Organizational commitment among physicians: A systematic literature review. *Health Services Management Research*, 34(2), 99–112. <https://doi.org/10.1177/0951484820952307>
- Hussain, M. M., Hussain, M., & Tariq, M. (2023). Job Stress and Its Effects on Job Satisfaction and Job Commitment among Rescue 1122 Workers in Multantion and Job Commitment among

Lola Amalia Armunanto & Khoirur Rozaq. Pengaruh *work stress* dan *work-life balance* terhadap *affective commitment* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi

Rescue 1122 Workers in Multan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(3), 3110–3116. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1103.0599>

Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>

Jessica, N., Afifah, N., Daud, I., Sulistiowati, ., & Pebrianti, W. (2023). The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(1), 54–65. <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i11074>

Kaur, P. (2020). Role Stress and Affective Commitment: Mediator Analysis of Employee Satisfaction. *Vision*, 24(4), 471–480. <https://doi.org/10.1177/0972262920942673>

Langford, P. H. (2009). *Measuring organisational climate and employee engagement : Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes*. 61(4), 185–198. <https://doi.org/10.1080/00049530802579481>

Lee, T. K., Moon, H. W., & Kim, J. S. (2022). The effects of workers' job stress on organizational commitment and leaving intention in commercial sports centers. *Journal of Exercise Rehabilitation*, 18(5), 294–298. <https://doi.org/10.12965/jer.2244438.219>

Lei, S., Zhang, Y., & Cheah, K. S. L. (2023). Mediation of work-family support and affective commitment between family supportive supervisor Behaviour and workplace deviance. *Heliyon*, 9(11), 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21509>

Li, P., Liu, Y., Yuan, P., & Ju, F. (2017). The Study on the Relationship between University Faculties' Job Stress and Organizational Commitment in China. *Procedia Computer Science*, 122, 642–648. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.418>

Liao, H., Liang, R., He, H., Huang, Y., & Liu, M. (2022). Work stress, burnout, occupational commitment, and social support among Chinese pediatric nurses: A moderated mediation model. *Journal of Pediatric Nursing*, 67, 16–23. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2022.10.009>

Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance Challenges and Solutions. In *Society for Human Resource Management*.

Luturlean, B. S., & Prasetio, A. P. (2019). Antecedents of Employee's Affective Commitment The Direct Effect of Work Stress and The Mediation of Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(4), 697–712. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.04.14>

Marin, G., Pathak, P., & Singh, S. (2017). How Economies Change? - A Study of Spain and India. *Management Insight - The Journal of Incisive Analysers*, 13(01). <https://doi.org/10.21844/mijia.v13i01.8363>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Nasimiyu, R. M., & Egessa, &. (2021). Work Life Balance and Employee Commitment in State Commissions in Kenya. A Critical Review. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 457–481. <https://doi.org/https://doi.org/10.61426/sjbcem.v8i1.1926>

Paolo, J., & Lacap, G. (2018). The Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship of Job Satisfaction and Affective Commitment. *Information Technology Management Society*, 3, 1–9.

- Parker, D. F., & DeCotus, T. A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 32(2), 160–177. <https://doi.org/10.4324/9780203813140>
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 49(4), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102741>
- Quines, L. A., & Arendain, E. I. (2023). Job Satisfaction, Organizational Culture and Work-Life Balance: Structural Equation Model of Organizational Commitment Among Public School Teachers. *European Journal of Education Studies*, 10(9), 285–316. <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i9.4971>
- Rajak, B., & Pandey, M. (2017). Exploring the relationship between Job Commitment and Job Satisfaction through a Review of Literature. *Management Insight - The Journal of Incisive Analysts*, 13(01), 74–79. <https://doi.org/10.21844/mijia.v13i01.8372>
- Rizky Febriani, M., Wahyu Handaru, A., & Solikhah. (2022). The Consequence of Work Stress and Work-Life Balance on Employee Job Satisfaction at PT TASPEN (Persero) Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 20–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JDMB.05.1.2>
- Satriansyah, H. (2019). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 1(1), 1–19.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York City.
- Setiyadi, D., Kurniawan, L. A., Narimawati, U., Priadana, M. S., & Affandi, A. (2023). The Effect of Affective Commitment and Job Stress Through Lecturer Performance (Case Study of The University of Tangerang Raya). *Business Review and Case Studies*, 4(1), 31–38. <https://doi.org/10.17358/brcs.4.1.31>
- Shabir, S., & Gani, A. (2020). Impact of Work-life Balance on Organizational Commitment of Women Health-Care Workers: Structural Modeling Approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 917–939. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1820>
- Shashikala, C., & Nishanthi, H. M. (2021). Affective Commitment: The Role of Work-life Balance and Organizational Pride (with special reference to XYZ Glove Manufacturing Company in Sri Lanka). *SSRN Electronic Journal*, 11, 326–348. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3862204>
- Sopiah, & Mamang Sangadji, E. (2020). The Effect of Job Stress on Turnover Intention through Job Satisfaction of Government Commercial Bank Employees. *KnE Social Sciences*, 2020, 66–82. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7317>
- Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment. *Jurnal Economia*, 18(1), 103–114. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236>