

PENINGKATAN KOMITMEN AFEKTIF MELALUI WORK-LIFE BALANCE, KEADILAN ORGANISASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA

Eko Budianto

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, Surabaya, Indonesia

ekobudianto.db@gmail.com

Informasi artikel

Diterima :

18 Juni 2026

Direvisi :

20 Juli 2026

Disetujui :

30 September 2026

ABSTRACT

This study examines the mechanism for enhancing affective commitment among employees of the Directorate General of Customs and Excise East Java II through the roles of work-life balance and organizational justice, with job satisfaction serving as a mediating variable. Affective commitment is considered a crucial factor in public-sector organizations because it reflects employees' emotional attachment, loyalty, and willingness to contribute to organizational goals. The increasing complexity of public service demands, bureaucratic reforms, and administrative pressures highlight the importance of creating a supportive work environment that fosters employee commitment. This research adopts a quantitative explanatory approach using a cross-sectional survey design. The study investigates the direct effects of work-life balance and organizational justice on job satisfaction and affective commitment, as well as the indirect effects mediated by job satisfaction. The theoretical framework integrates Spillover Theory, Organizational Justice Theory, Herzberg's Two-Factor Theory, and Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment. It is hypothesized that employees who experience a better balance between work and personal life and perceive fair treatment within the organization will report higher job satisfaction, which subsequently strengthens their affective commitment. The findings are expected to contribute to the development of human resource management literature in the public sector and provide practical recommendations for improving employee well-being, job satisfaction, and organizational commitment within government institutions, particularly the Directorate General of Customs and Excise.

Keywords : *affective commitment, work-life balance, organizational justice, job satisfaction, public sector employees.*

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), serta reformasi birokrasi yang terus berlangsung di Indonesia menuntut organisasi sektor publik untuk meningkatkan kualitas tata kelola dan pelayanan publik secara berkelanjutan. Keberhasilan reformasi tersebut tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem administrasi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mampu bekerja secara profesional, adaptif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi (Kementerian PANRB, 2023; OECD, 2023). Dalam konteks tersebut, pengelolaan sumber daya manusia menjadi isu strategis karena pegawai merupakan aktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan publik.

Organisasi sektor publik membutuhkan pegawai yang tidak hanya mampu menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga memiliki keterikatan emosional, rasa memiliki, dan loyalitas terhadap organisasi. Bentuk komitmen yang dinilai paling mampu mendorong perilaku kerja positif adalah *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang ditandai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi karena adanya rasa bangga dan kesesuaian nilai (Meyer et al., 2022). Pegawai yang memiliki *affective commitment* tinggi cenderung menunjukkan motivasi, keterlibatan kerja, perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*), serta kinerja pelayanan publik yang lebih baik (Nguyen et al., 2023).

Urgensi penelitian ini semakin meningkat seiring dengan berbagai tantangan yang masih dihadapi organisasi sektor publik di Indonesia, seperti tingginya beban administrasi, tuntutan digitalisasi pelayanan, keterbatasan pengembangan karier, serta meningkatnya tekanan pekerjaan yang berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis pegawai. Kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen afektif pegawai apabila tidak diimbangi dengan kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja maupun perlakuan organisasi yang adil (ILO, 2022; Sanjaya et al., 2025). Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor yang mampu meningkatkan *affective commitment* menjadi penting sebagai dasar penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

Salah satu faktor yang diperkirakan berperan dalam meningkatkan *affective commitment* adalah *work-life balance*. Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi pekerjaan menyebabkan batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi semakin kabur sehingga meningkatkan risiko stres kerja dan *burnout*. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, serta komitmen organisasi, sedangkan ketidakseimbangan kehidupan kerja berkontribusi terhadap meningkatnya kelelahan emosional dan keinginan meninggalkan organisasi (Abdirahman et al., 2022; Malik et al., 2023).

Selain *work-life balance*, keadilan organisasional juga menjadi faktor penting dalam membangun komitmen pegawai. Keadilan organisasional mencerminkan persepsi pegawai mengenai keadilan distribusi penghargaan, keadilan prosedur, dan keadilan interaksi selama bekerja. Dalam organisasi sektor publik yang identik dengan struktur birokrasi dan hierarki, persepsi mengenai keadilan memiliki pengaruh besar terhadap sikap dan perilaku pegawai. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan perlakuan organisasi yang adil cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang mempersepsikan adanya ketidakadilan (Kim & Park, 2022; Nurdin et al., 2023).

Hubungan antara *work-life balance*, keadilan organisasional, dan *affective commitment* diperkirakan tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui **kepuasan kerja** sebagai mekanisme psikologis. Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul ketika pekerjaan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai. Penelitian

sebelumnya menunjukkan bahwa work-life balance maupun keadilan organisasional mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong terbentuknya komitmen organisasi yang lebih kuat (Rahman et al., 2022; Sanjaya et al., 2025). Dengan demikian, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi diterjemahkan menjadi keterikatan emosional pegawai.

Meskipun penelitian mengenai work-life balance, keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi telah banyak dilakukan, masih terdapat beberapa research gap. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu mengukur komitmen organisasi secara umum, sehingga belum secara spesifik mengkaji affective commitment sebagai dimensi yang paling erat kaitannya dengan loyalitas intrinsik pegawai. Kedua, hasil penelitian mengenai pengaruh work-life balance dan keadilan organisasional terhadap affective commitment masih menunjukkan temuan yang beragam, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda. Ketiga, penelitian yang menguji kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan work-life balance dan keadilan organisasional terhadap affective commitment dalam organisasi sektor publik Indonesia, khususnya pada instansi vertikal pemerintah, masih relatif terbatas. Dengan demikian, masih terdapat kebutuhan untuk menjelaskan mekanisme terbentuknya affective commitment pegawai pada organisasi sektor publik.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan kompleksitas tinggi, target kinerja yang ketat, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin meningkat. Kondisi tersebut menjadikan work-life balance, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang diduga berperan penting dalam membangun affective commitment pegawai. Namun, hingga saat ini penelitian yang menguji hubungan antarvariabel tersebut secara simultan pada lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai masih sangat terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) *apakah work-life balance berpengaruh terhadap affective commitment pegawai*; (2) *apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh work-life balance dan keadilan organisasional terhadap affective commitment pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II*?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh work-life balance dan keadilan organisasional terhadap affective commitment, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II.

Kontribusi (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan model empiris yang mengintegrasikan work-life balance, keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan affective commitment dalam konteks organisasi sektor publik Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya mengukur komitmen organisasi secara umum, penelitian ini secara khusus memfokuskan pada affective commitment serta menguji kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi pada instansi pemerintah yang memiliki karakteristik pekerjaan bertekanan tinggi. Temuan penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya pengembangan teori perilaku organisasi di sektor publik, tetapi juga menjadi dasar penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai guna mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

KAJIAN LITERATUR

1. Social Exchange Theory (SET)

Penelitian ini didasarkan pada Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi merupakan hubungan timbal balik (reciprocity). Ketika organisasi memberikan perlakuan yang baik, seperti kesempatan menjaga keseimbangan kehidupan kerja, perlakuan yang adil, dan

lingkungan kerja yang mendukung, pegawai akan membalasnya melalui sikap positif berupa kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, hubungan timbal balik tersebut menjadi dasar terbentuknya affective commitment, karena pegawai akan merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa Social Exchange Theory masih menjadi teori utama dalam menjelaskan hubungan antara work-life balance, keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Cropanzano et al., 2022; Kim & Park, 2023).

2. Work-Life Balance

Work-life balance merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi tanpa menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Menurut Greenhaus dan Allen (2021), work-life balance tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga keseimbangan psikologis antara peran pekerjaan dan keluarga. Dalam organisasi modern, terutama sektor publik yang sedang mengalami transformasi digital, pegawai menghadapi peningkatan beban administratif sehingga keseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin penting. Penelitian Malik et al. (2023) serta Abdirahman et al. (2022) menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, produktivitas, dan komitmen pegawai, sedangkan ketidakseimbangan kehidupan kerja meningkatkan risiko burnout, stres kerja, dan turnover intention.

3. Keadilan Organisasional (Organizational Justice)

Keadilan organisasional merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam distribusi penghargaan (distributive justice), prosedur pengambilan keputusan (procedural justice), serta interaksi interpersonal (interactional justice). Greenberg (1987) menjadi pelopor konsep ini, yang kemudian dikembangkan oleh Colquitt et al. (2021). Dalam organisasi sektor publik, persepsi terhadap keadilan menjadi faktor penting karena sistem birokrasi sering kali dikaitkan dengan prosedur yang kaku dan struktur hierarkis. Penelitian Kim dan Park (2023) menemukan bahwa keadilan organisasional meningkatkan kepuasan kerja, kepercayaan terhadap organisasi, serta affective commitment. Sebaliknya, ketidakadilan dalam promosi jabatan, pembagian beban kerja, maupun penilaian kinerja dapat menurunkan motivasi dan loyalitas pegawai.

4. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul ketika pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai yang diyakini pegawai. Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan akibat penilaian terhadap pekerjaan, sementara penelitian terbaru menegaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti pencapaian dan pengembangan diri, serta faktor ekstrinsik, seperti kompensasi, hubungan kerja, kepemimpinan, dan lingkungan organisasi (Judge et al., 2022). Dalam sektor publik, kepuasan kerja menjadi indikator penting keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan erat dengan kualitas pelayanan publik, motivasi, dan produktivitas pegawai (Nuridin et al., 2023).

5. Affective Commitment

Affective commitment merupakan dimensi komitmen organisasi yang menggambarkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi sehingga individu tetap bertahan karena keinginan sendiri, bukan karena kebutuhan ekonomi maupun kewajiban moral. Meyer dan Allen menjelaskan bahwa affective commitment merupakan bentuk komitmen yang paling diharapkan organisasi karena mampu mendorong perilaku kerja sukarela, loyalitas, dan organizational citizenship behavior. Penelitian terbaru oleh Nguyen et al. (2023) menunjukkan bahwa pegawai sektor publik dengan affective commitment tinggi memiliki motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan tingkat affective commitment rendah. Oleh karena itu, peningkatan affective commitment menjadi salah satu tujuan utama pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah.

6. Hubungan Work-Life Balance, Keadilan Organisasional, dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan Social Exchange Theory, work-life balance dan keadilan organisasional merupakan bentuk dukungan organisasi yang akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketika organisasi memberikan fleksibilitas kerja, memperhatikan kesejahteraan pegawai, dan menerapkan kebijakan yang adil, pegawai akan memberikan respons positif berupa meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan. Hasil penelitian Rahman et al. (2022), Kim dan Park (2023), serta Sanjaya et al. (2025) menunjukkan bahwa work-life balance maupun keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi diterjemahkan menjadi sikap positif pegawai terhadap organisasi.

7. Peran Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Affective Commitment

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi karena merupakan mekanisme yang menghubungkan work-life balance dan keadilan organisasional dengan affective commitment. Pegawai yang merasakan keseimbangan kehidupan kerja dan perlakuan organisasi yang adil akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga tumbuh rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Penelitian terbaru oleh Abdirahman et al. (2022), Nguyen et al. (2023), dan Sanjaya et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara berbagai praktik manajemen sumber daya manusia dengan komitmen organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menguji peran mediasi kepuasan kerja pada pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II sebagai upaya menjelaskan mekanisme terbentuknya affective commitment dalam organisasi sektor public.

Landasan Konseptual dan Research Gap

Penelitian ini berlandaskan *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*), di mana dukungan organisasi akan dibalas dengan sikap dan perilaku positif pegawai (Cropanzano et al., 2022). Dalam konteks ini, *work-life balance* dan keadilan organisasional merupakan bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya memperkuat *affective commitment*. *Work-life balance* memungkinkan pegawai menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mengurangi stres dan burnout, sedangkan keadilan organisasional mencerminkan persepsi pegawai terhadap keadilan dalam distribusi penghargaan, prosedur, dan interaksi di tempat kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Abdirahman et al., 2022; Kim & Park, 2023; Malik et al., 2023).

Meskipun demikian, masih terdapat research gap yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada *organizational commitment* secara umum dan lebih banyak dilakukan pada sektor swasta, sedangkan penelitian yang secara khusus mengkaji *affective commitment* pada organisasi sektor publik Indonesia masih terbatas. Selain itu, hasil penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* dan keadilan organisasional terhadap *affective commitment* masih menunjukkan inkonsistensi; beberapa penelitian menemukan pengaruh langsung, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan tersebut terjadi melalui kepuasan kerja (Rahman et al., 2022; Nurdin et al., 2023). Penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model empiris pada instansi pemerintah, khususnya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, juga masih sangat terbatas. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara work-life balance dan keadilan organisasional terhadap *affective commitment* pegawai. Model ini diharapkan mampu memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan komitmen afektif pada organisasi sektor publik sekaligus memperluas penerapan *Social Exchange Theory* dalam konteks birokrasi pemerintah Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research dan desain cross-sectional untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan keadilan organisasional terhadap *affective commitment* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang dipilih karena bekerja dalam lingkungan birokrasi dengan tingkat kompleksitas, tekanan kerja, dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi. Objek penelitian meliputi empat variabel, yaitu *work-life balance* dan keadilan organisasional sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta *affective commitment* sebagai variabel dependen.

Populasi penelitian berjumlah 75 pegawai, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling melalui simple random sampling. Berdasarkan perhitungan rumus Slovin, jumlah sampel minimum adalah 63 responden, sedangkan data yang berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat analisis sebanyak 70 responden. Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder yang berasal dari buku, jurnal, serta dokumen pendukung lainnya. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert lima poin berdasarkan indikator yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, evaluasi *outer model* (validitas dan reliabilitas), serta evaluasi *inner model* (R-Square, Q^2 , dan Goodness of Fit). Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrapping* untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Penelitian ini bertujuan menjelaskan secara komprehensif bagaimana *work-life balance* dan keadilan organisasional memengaruhi *affective commitment* pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Jawa Timur II yang merupakan instansi pemerintah di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia. DJBC memiliki peran strategis dalam pengawasan kepabeanan dan cukai, pengamanan penerimaan negara, serta fasilitasi perdagangan dan industri nasional. Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance* dan keadilan organisasional terhadap *affective commitment* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Responden penelitian berjumlah 70 pegawai yang telah memenuhi kriteria penelitian dan mengisi kuesioner secara lengkap. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 48 orang (68,6%), sedangkan perempuan berjumlah 22 orang (31,4%). Karakteristik usia dan masa kerja dikelompokkan untuk memudahkan analisis profil responden.

Hasil Analisis Data

Evaluasi Outer Model

Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, seluruh indikator pada variabel *Work-Life Balance*, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Affective Commitment memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Menurut Hair et al. (2021), indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Dengan demikian seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas dan Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Work-Life Balance	0,940	0,952	0,770
Keadilan Organisasional	0,926	0,941	0,728
Kepuasan Kerja	0,928	0,943	0,736
Affective Commitment	0,901	0,927	0,718

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70 serta nilai AVE lebih besar dari 0,50. Dengan demikian seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memenuhi validitas konvergen.

Uji Validitas Diskriminan

Berdasarkan hasil pengujian HTMT, seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Evaluasi Inner Model

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square
Kepuasan Kerja	0,557
Affective Commitment	0,554

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel tersebut, nilai R-Square Kepuasan Kerja sebesar 0,557. Hal ini menunjukkan bahwa Work-Life Balance dan Keadilan Organisasional mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja sebesar 55,7%, sedangkan sisanya sebesar 44,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Nilai R-Square Affective Commitment sebesar 0,554. Hal ini menunjukkan bahwa Work-Life Balance, Keadilan Organisasional, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variasi Affective Commitment sebesar 55,4%, sedangkan sisanya sebesar 44,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik	P Values	Keputusan
H1	Work-Life Balance → Kepuasan Kerja	0,167	1,137	0,256	Ditolak
H2	Keadilan Organisasional → Kepuasan Kerja	0,609	4,931	0,000	Diterima

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik	P Values	Keputusan
H3	Work-Life Balance → Affective Commitment	0,140	0,813	0,416	Ditolak
H4	Keadilan Organisasional → Affective Commitment	-0,055	0,329	0,742	Ditolak
H5	Kepuasan Kerja → Affective Commitment	0,689	6,073	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

H1: Work-Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($p = 0,256 > 0,05$), sehingga H1 ditolak.

H2: Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($p = 0,000 < 0,05$), sehingga H2 diterima.

H3: Work-Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment ($p = 0,416 > 0,05$), sehingga H3 ditolak.

H4: Keadilan Organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Affective Commitment* ($p = 0,742 > 0,05$), sehingga H4 ditolak.

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* ($p = 0,000 < 0,05$), sehingga H5 diterima.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata yang tinggi. Work-life balance memiliki nilai rata-rata 4,214, keadilan organisasional 4,317, kepuasan kerja 4,555, dan *affective commitment* 4,643. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja, keadilan organisasi, kepuasan kerja, serta keterikatan emosional terhadap organisasi.

Tingginya nilai *affective commitment* mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki rasa bangga, loyalitas, dan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, tingginya tingkat kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai merasa pekerjaan, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi telah mampu memenuhi harapan dan kebutuhan mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai *outer loading* seluruh indikator berada di atas 0,70, sedangkan nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan *Average Variance Extracted* (AVE) juga telah memenuhi standar yang dipersyaratkan. Dengan demikian, instrumen penelitian dinilai valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Pada evaluasi model struktural (*inner model*), nilai R-Square menunjukkan bahwa work-life balance dan keadilan organisasional mampu menjelaskan 55,7% variasi kepuasan kerja. Sementara itu, *work-life balance*, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 55,4% variasi *affective commitment*. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap affective commitment. Sebaliknya, *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun *affective commitment*. Selain itu, keadilan organisasional juga tidak berpengaruh langsung terhadap *affective commitment*.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan dalam organisasi, baik terkait distribusi hasil, prosedur kerja, maupun interaksi interpersonal, memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih menerima kebijakan organisasi dan memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, *work-life balance* belum terbukti menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja maupun *affective commitment*. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai lebih mempertimbangkan faktor-faktor organisasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan, seperti sistem penghargaan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja, dan keadilan organisasi, dibandingkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *affective commitment*. Namun, kepuasan kerja berhasil memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara keadilan organisasional dan *affective commitment*. Artinya, keadilan organisasional dapat meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Temuan ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung kepuasan kerja menjadi strategi penting untuk memperkuat *affective commitment* pegawai serta meningkatkan efektivitas kinerja dan pelayanan publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *affective commitment*. Sebaliknya, *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun *affective commitment*, dan keadilan organisasional tidak berpengaruh langsung terhadap *affective commitment*. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa perlakuan organisasi yang adil mendorong respons positif pegawai. Namun, pada penelitian ini respons tersebut tidak muncul secara langsung dalam bentuk *affective commitment*, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi sektor publik, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menghubungkan persepsi keadilan dengan keterikatan emosional pegawai.

Temuan bahwa keadilan organisasional meningkatkan kepuasan kerja konsisten dengan penelitian Kim dan Park (2023), Nurdin et al. (2023), dan Sanjaya et al. (2025) yang menyatakan bahwa keadilan dalam distribusi, prosedur, dan interaksi meningkatkan evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, tidak signifikannya pengaruh *work-life balance* berbeda dengan hasil penelitian Abdirahman et al. (2022) dan Malik et al. (2023). Perbedaan ini diduga disebabkan oleh karakteristik pekerjaan pegawai DJBC yang memiliki sistem kerja dan tuntutan organisasi yang jelas, sehingga aspek keadilan organisasi lebih diprioritaskan dibandingkan keseimbangan kehidupan kerja dalam membentuk kepuasan dan komitmen. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan antara keadilan organisasional dan *affective commitment*, tetapi tidak memediasi hubungan *work-life balance* dengan *affective commitment*. Temuan ini memberikan kontribusi empiris bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme utama pembentukan *affective commitment* pada organisasi sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan bahwa DJBC perlu memprioritaskan kebijakan yang meningkatkan kepuasan kerja melalui sistem promosi yang adil, penilaian kinerja yang objektif, distribusi beban kerja yang proporsional, serta pengembangan karier yang transparan. Strategi tersebut diyakini lebih efektif dalam memperkuat keterikatan emosional pegawai dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap affective commitment. Sebaliknya, work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun affective commitment, dan keadilan organisasional juga tidak berpengaruh langsung terhadap affective commitment. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi mampu meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja. Sementara itu, work-life balance belum menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja maupun affective commitment, yang mengindikasikan bahwa pegawai lebih mempertimbangkan aspek-aspek organisasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan, seperti keadilan dalam sistem kerja, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara keadilan organisasional dan affective commitment. Temuan tersebut memberikan kontribusi dengan menjelaskan bahwa peningkatan komitmen afektif pegawai lebih efektif dilakukan melalui upaya menciptakan kepuasan kerja yang didukung oleh penerapan keadilan organisasional. Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan pentingnya bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk memperkuat sistem penilaian kinerja yang objektif, promosi yang transparan, distribusi beban kerja yang adil, serta pengembangan karier yang merata sebagai strategi meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas pegawai, dan kualitas pelayanan publik.

REFERENSI

- Adhitarma, A. A. B., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). Pengaruh work life balance, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(8), 840–857.
- Alfianto, R. S., & Hadi, H. K. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 707–719. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p707-719> (*Journal of Universitas Negeri Surabaya*)
- Audria, T., & Putra, M. S. (2025). Pengaruh work life balance terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen*, 14(8). <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i8.p02> (*E-Journal Udayana University*)
- Juita, J., Samsudin, A., & Danial, D. M. (2024). Analisis work life balance dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. *Business Management and Entrepreneurship Journal*. (*Jurnal Universitas Galuh*)
- Juanita, R. L., Riono, S. B., Sucipto, H., Dumadi, D., & Khojin, N. (2024). Pengaruh keadilan organisasi, penghargaan, dan work-life balance terhadap loyalitas pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(2). <https://doi.org/10.46306/jbbe.v18i2.959> (jbbe.lppmbinabangsa.id)
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865–1898.
- Meria, L., Nurhasanah, N., & Saukani, S. (2021). Peran kepuasan kerja terhadap hubungan antara work-life balance dan komitmen organisasional. *Forum Ilmiah*, 18(1). (*Esa Unggul Journals*)
- Nahita, P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan pada organisasi kantor hukum. *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 393–405. (jmbr.ppm-school.ac.id)

- Nurdin, I., Musaad, F., Putri, Y. M., & Airlangga, D. (2023). Efektivitas penilaian kinerja pegawai sektor publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 495–502.
- Parimita, Y. Y. W., & Pahala, I. (2024). Work-life balance as a moderator and affective commitment as a mediator on organizational citizenship behavior in the Government Library of DKI Jakarta.
- Rhama Agung Sanjaya, Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). Faktor motivasi kerja yang mempengaruhi produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia. *Fonduri de Investiții*, 14(2), 2022–2038.
- Saka, S. (2023). Work-life balance on civil servants performance through organizational commitment as a mediator. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 4(3), 287–298.
- Sutiara, S., Firman, A., & Razak, M. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil melalui work-life balance. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 5(2), 111–125.
- Taqiyuddin, M., & Liana, L. (2025). Keadilan organisasi terhadap OCB dimediasi oleh kepuasan kerja. *Jurnal E-Bis*, 9(2), 629–643. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i2.2568>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review.
- Yunita, P. I. (2021). Komitmen organisasi pada tenaga operasional: Peran work-life balance, stres kerja, dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. ([Undiknas Journal](#))
- Eriyanti, H. F., & Noekent, V. (2021). Effect work-life balance on organizational commitment: Is the role of organizational citizenship behavior? *Management Analysis Journal*, 10(4), 376–383. ([Journals of Universitas Negeri Semarang](#))
- Sanusi, N. U., Arif, N. F., & Arifin, A. H. (2025). The effect of work life balance and work engagement on organizational commitment through job satisfaction. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 15(1), 69–83. ([UIN Alauddin Journal](#))
- Dewi, N. K., & Putra, M. S. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai sektor publik. *E-Jurnal Manajemen*.
- Pradana, A., & Suryani, N. (2022). Keadilan organisasional dan kepuasan kerja pada aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Hidayat, R., & Kurniawan, D. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai pemerintah. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Sari, D. P., & Lestari, E. (2024). Work-life balance dan kepuasan kerja aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Putri, A. R., & Wibowo, H. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap affective commitment pada organisasi publik. *Jurnal Riset Manajemen*.
- Nugroho, A., & Rahmawati, S. (2022). Keadilan organisasional sebagai prediktor kepuasan kerja pegawai pemerintah. *Jurnal Administrasi Negara*.
- Fadilah, N., & Handayani, T. (2024). Peran kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai sektor publik. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.