

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi dan perkembangan industri yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja dan daya saing secara berkelanjutan. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Karyawan sebagai aset utama perusahaan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek yang dapat memengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan. Pada kehidupan perusahaan, sumber daya manusia memiliki peranan penting dan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan setiap perusahaan, karena sumber daya manusia memiliki peran penting dalam setiap langkah perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh keuntungan, maupun dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk meningkatkan daya saing guna memenangkan persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena itu, perusahaan akan selalu perlu untuk mengembangkan sumber daya manusia yang efektif dan berkualitas. Sejalan dengan hal tersebut, pengelolaan sumber daya manusia dipandang sebagai bagian strategis dalam menciptakan keunggulan organisasi, karena praktik manajemen sumber daya manusia dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan kinerja perusahaan (chadwick & Flinchbaugh, 2021).

Dalam era globalisasi dan perkembangan industri yang semakin kompetitif, organisasi juga dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan

bisnis yang dinamis. Perkembangan teknologi, persaingan pasar yang ketat, serta tuntutan produktivitas yang tinggi menjadikan perusahaan harus terus meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. (Gary Dessler, 2020), sumber daya manusia merupakan aset strategis yang harus dikelola secara efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Pengelolaan SDM yang strategis diperlukan karena karyawan tidak hanya dipandang sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi juga sebagai sumber daya yang dapat memberikan kontribusi terhadap penciptaan keunggulan organisasi secara berkelanjutan (Chadwick & Flinchbaugh, 2021).

Pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja semata, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Hal ini dikarenakan karyawan yang sejahtera cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Namun demikian, dalam praktiknya, banyak karyawan yang menghadapi berbagai tekanan kerja yang semakin kompleks, seperti beban kerja yang tinggi, tuntutan target yang ketat, serta waktu kerja yang panjang. Kondisi tersebut seringkali menimbulkan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Kondisi kesejahteraan karyawan juga menjadi perhatian dalam pengelolaan organisasi karena kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Yadav et al., 2022).

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam sektor industri juga didukung oleh kebijakan pemerintah melalui berbagai regulasi nasional. Dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 27 ayat (2) disebutkan bahwa setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Selain itu, dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan dijelaskan bahwa tenaga kerja memiliki peranan penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan nasional, sehingga perlindungan terhadap kesejahteraan, keselamatan, dan produktivitas kerja perlu diperhatikan oleh perusahaan. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya dituntut mencapai target produksi, tetapi juga perlu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara fisik maupun psikologis. Secara konseptual, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan juga sejalan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menempatkan kesejahteraan dan kondisi kerja sebagai bagian penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap organisasi (Yadav et al., 2022).

Pada sektor industri manufaktur modern, penggunaan mesin dan teknologi produksi juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Salah satu perusahaan manufaktur kendaraan komersial yang memiliki peran penting di Indonesia adalah PT Hino Motors Manufacturing Indonesia (HMMI). Perusahaan ini bergerak dalam bidang manufaktur kendaraan niaga seperti truk dan bus yang digunakan untuk mendukung kebutuhan distribusi, transportasi, serta operasional industri di berbagai sektor. Pemanfaatan teknologi dalam organisasi pada dasarnya dapat meningkatkan efektivitas proses kerja, tetapi

perubahan dan tuntutan pekerjaan yang menyertainya juga perlu diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menjaga kesehatan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan (Chadwick & Flinchbaugh, 2021).

Dalam proses produksinya, PT Hino Motors Manufacturing Indonesia menggunakan mesin dan teknologi manufaktur modern yang menuntut ketelitian, efektivitas kerja, serta koordinasi kerja yang tinggi antar karyawan agar proses produksi berjalan secara optimal. Hal ini didukung dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian yang menegaskan bahwa pembangunan industri nasional diarahkan untuk meningkatkan daya saing melalui pemanfaatan teknologi dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Penggunaan mesin produksi dengan sistem kerja yang terstruktur memang mampu meningkatkan *output* perusahaan, namun disisi lain juga dapat meningkatkan tekanan kerja karyawan apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan kerja dengan kesejahteraan karyawan agar produktivitas organisasi dapat terjaga secara berkelanjutan.

Dalam lingkungan kerja manufaktur, komitmen organisasi menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan kerja, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat berdampak pada menurunnya kualitas kinerja karyawan. (Luthans et al. 2021), komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan hubungan antara karyawan dengan organisasi

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Komitmen Organisasi	<i>Affective Commitment</i> (Komitmen Afektif)	1	5	8	11	5	76	2,53
	<i>Continuance Commitment</i> (Komitmen Berkelanjutan)	1	6	9	10	4	80	2,67
	<i>Normative Commitment</i> (Komitmen Normatif)	1	6	9	9	5	79	2,63
Total							7,83	
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi							2,61	

Sumber: Hasil Olah Data Kuisioner Pra-Survei Oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa skor rata-rata variabel komitmen organisasi sebesar 2,61. Nilai tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia masih tergolong rendah dan belum optimal. Apabila dilihat berdasarkan dimensinya, dimensi *affective commitment* memperoleh skor rata-rata terendah yaitu sebesar 2,53, yang menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan masih rendah. Sementara itu, dimensi *continuance commitment* memperoleh skor rata-rata sebesar 2,67 dan *normative commitment* sebesar 2,63, yang menunjukkan bahwa kesadaran karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan juga masih belum maksimal.

Tingkat komitmen organisasi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah *work-life balance*. Dalam sektor manufaktur, sistem kerja *shift*, target produksi yang tinggi, serta penggunaan mesin produksi yang berlangsung secara terus-menerus dapat menyebabkan tingginya tekanan kerja karyawan. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Menurut Greenhaus dan Allen (Greenhaus & Allen, 2011), *work-life balance* merupakan kondisi dimana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Apabila *work-life balance* tidak terjaga dengan baik, maka karyawan dapat mengalami stres kerja, kelelahan, dan penurunan keterikatan terhadap perusahaan.

Konsep keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau yang dikenal dengan *work-life balance* menjadi isu yang semakin penting dalam manajemen sumber daya manusia modern. Ketidakseimbangan dapat berdampak pada stres kerja, *burnout*, dan penurunan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa konflik kerja-kehidupan memiliki hubungan signifikan dengan penurunan kesejahteraan psikologis dan kinerja (Kim & Hollensbe, 2017).

Selain *work-life balance*, faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karir. (Robbins dan Judge, 2024), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat absensi yang rendah, serta loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam organisasi, seperti meningkatnya tingkat *turnover*, rendahnya motivasi kerja, serta menurunnya produktivitas karyawan (Alshmemri et al., 2017; Nguyen, 2019).

Work-life balance dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan komitmen organisasi. (Xu & Wang, 2025), komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap menjadi bagian dari

organisasi. Mereka menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* menunjukkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, *continuance commitment* berkaitan dengan pertimbangan biaya atau kerugian apabila meninggalkan organisasi, sedangkan *normative commitment* mencerminkan rasa kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan loyalitas yang kuat, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, serta kesediaan untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Namun demikian, hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi tidak selalu bersifat langsung. Terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan tersebut, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara mereka berperilaku. Menurut Edgar H. Schein dan Peter A. Schein (Schein & Schein, 2021), budaya organisasi berperan sebagai pedoman dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menghadapi tantangan organisasi.

Dalam konteks industri manufaktur, khususnya sektor otomotif, tuntutan terhadap kinerja karyawan relatif tinggi karena adanya target produksi, standar kualitas yang ketat, serta sistem kerja yang terstruktur. Salah satu perusahaan yang berperan penting dalam industri ini adalah PT Hino Motors Manufacturing Indonesia (HMMI), yang merupakan bagian dari grup global Hino Motors Ltd.

Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur kendaraan komersial seperti truk dan bus yang berkontribusi terhadap sektor transportasi dan logistik di Indonesia. Dalam lingkungan kerja dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu aspek yang penting karena kondisi tersebut berkaitan dengan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Shirmohammadi et al., 2023).

PT Hino Motors Manufacturing Indonesia memiliki fasilitas produksi utama yang berlokasi di Purwakarta, Jawa Barat. Pabrik ini merupakan satu-satunya fasilitas manufaktur Hino di Indonesia yang berfungsi sebagai pusat kegiatan produksi kendaraan secara keseluruhan, mulai dari proses perakitan hingga pengendalian kualitas. Adapun unit lain yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia merupakan jaringan *dealer* dan distribusi yang berfokus pada penjualan, layanan purna jual, serta perawatan kendaraan, bukan sebagai fasilitas produksi. Perbedaan karakteristik dan tuntutan pekerjaan antarunit organisasi dapat membentuk pengalaman kerja yang berbeda bagi karyawan, sehingga kondisi lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sikap dan kesejahteraan karyawan (Watanabe et al., 2024).

Perbedaan fungsi antara pabrik utama di Purwakarta dengan jaringan *dealer* tersebut menunjukkan adanya perbedaan karakteristik pekerjaan dan tekanan kerja. Pada tingkat manufaktur, karyawan dihadapkan pada sistem kerja berbasis target produksi, penggunaan teknologi industri, serta pola kerja *shift* yang lebih ketat dibandingkan dengan *unit dealer* yang cenderung berorientasi pada layanan. Kondisi ini menjadikan lingkungan kerja di pabrik Purwakarta memiliki

kompleksitas yang lebih tinggi, khususnya dalam hal pengelolaan waktu kerja, beban kerja, serta tuntutan produktivitas. Perbedaan tuntutan pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, karena *work-life balance* dipengaruhi oleh kondisi dan tuntutan yang terdapat dalam lingkungan kerja (Shirmohammadi et al., 2023).

Berdasarkan data industri otomotif Indonesia, sektor ini menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional serta memiliki tingkat aktivitas produksi yang tinggi. Data dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia menunjukkan bahwa produksi kendaraan roda empat di Indonesia pada tahun 2023 mencapai sekitar 1,39 juta unit, dengan penjualan domestik (*wholesales*) sebesar 1.005.802 unit. Selain itu, industri otomotif nasional juga memiliki kapasitas produksi hingga 2,35 juta unit per tahun serta melibatkan sekitar 38 ribu tenaga kerja langsung dan lebih dari 1,5 juta tenaga kerja dalam rantai pasok industri.

Besarnya skala produksi dan jumlah tenaga kerja menunjukkan bahwa industri otomotif, khususnya sektor manufaktur, memiliki intensitas kerja yang tinggi dengan sistem kerja berbasis target, pembagian *shift*, dan pengaturan waktu yang ketat untuk menjaga produktivitas. Kondisi ini berpotensi menimbulkan tekanan fisik dan mental bagi karyawan, terutama jika tidak diimbangi dengan pengelolaan kerja yang baik, sehingga dapat mengganggu keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan menurunkan kepuasan kerja.

Tabel 1. 2
Data Industri Otomotif Indonesia Tahun 2023

No	Indikator Industri Otomotif Indonesia	Jumlah / Nilai
1	Produksi kendaraan roda empat	1.395.000 unit

No	Indikator Industri Otomotif Indonesia	Jumlah / Nilai
2	Penjualan domestik (<i>whosales</i>)	1.005.802 unit
3	Kapasitas produksi nasional	2,35 juta unit/tahun
4	Tenaga kerja langsung industri otomotif	±38.000 orang
5	Tenaga kerja dalam rantai pasok	±1,5 juta orang
6	Kontribusi terhadap PDB industri pengolahan	±Rp311 triliun

Sumber: GAIKINDO (2023); Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI (2023); Badan Pusat Statistik (2023-2024).

Berdasarkan data pada tabel 1.2 tersebut, terlihat bahwa industri otomotif nasional memiliki skala produksi yang besar serta melibatkan jumlah tenaga kerja yang signifikan. Tingginya *volume* produksi dan luasnya rantai pasok industri menunjukkan bahwa sektor ini memiliki tingkat kompleksitas operasional yang tinggi. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk menerapkan sistem kerja yang efektif dan efisien guna menjaga produktivitas dan kualitas hasil produksi.

Selain itu, besarnya tuntutan produksi juga berdampak pada intensitas kerja karyawan, seperti penerapan sistem kerja *shift*, target produksi yang ketat, serta tekanan untuk mencapai standar kualitas tertentu. Hal ini secara tidak langsung dapat memengaruhi kondisi psikologis dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, maka berpotensi menimbulkan penurunan kepuasan kerja serta melemahnya komitmen organisasi karyawan. Sejalan dengan kondisi tersebut, penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, sehingga ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menjadi perhatian penting dalam pengelolaan SDM (Shirmohammadi et al., 2023).

Apabila hal tersebut terus berlanjut, maka dapat berdampak pada menurunnya komitmen organisasi karyawan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kondisi kerja dalam industri manufaktur otomotif dapat memengaruhi aspek *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Inegbedion (2024), yang menunjukkan adanya hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan, dengan kepuasan kerja berperan dalam hubungan antara *work-life balance* dan komitmen karyawan.

PT Hino Motors Manufacturing Indonesia dipandang layak dijadikan lokasi penelitian karena perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan manufaktur otomotif besar di Indonesia yang memiliki aktivitas produksi dengan tingkat kompleksitas kerja yang tinggi. Sebagai pusat manufaktur kendaraan komersial Hino di Indonesia, perusahaan memiliki sistem kerja yang terstruktur, target produksi yang ketat, penggunaan mesin produksi modern, serta penerapan sistem kerja *shift* yang menuntut konsistensi kinerja karyawan. Karakteristik tersebut menjadikan lingkungan kerja di PT Hino Motors Manufacturing Indonesia relevan untuk mengkaji hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Karakteristik pekerjaan yang memiliki tuntutan produktivitas dan sistem kerja terstruktur menjadikan pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja penting untuk diperhatikan, karena penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction* dan *job commitment* (Shirmohammadi et al., 2023).

Selain itu, jumlah tenaga kerja yang besar serta tingginya tuntutan produktivitas pada sektor manufaktur memungkinkan munculnya berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut menjadikan PT Hino Motors Manufacturing Indonesia sebagai objek penelitian yang tepat untuk memahami bagaimana perusahaan manufaktur menjaga komitmen organisasi karyawan di tengah tekanan dan tuntutan kerja industri otomotif yang kompetitif. Dalam perspektif pengelolaan SDM, kondisi tersebut menjadi penting karena kualitas kehidupan kerja dan kepuasan karyawan dapat berkontribusi terhadap bentuknya komitmen organisasi yang lebih kuat (Yadav et al., 2022).

Pemilihan PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta juga didasarkan pada kesesuaian karakteristik perusahaan dengan variabel penelitian yang digunakan. Lingkungan kerja manufaktur yang dinamis, penerapan sistem kerja berbasis target, serta kebutuhan koordinasi kerja yang tinggi menjadikan perusahaan ini memiliki kondisi yang sesuai untuk mengamati pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

Dengan karakteristik tersebut, PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta menjadi lokasi penelitian yang relevan karena merupakan pusat aktivitas produksi utama yang memiliki tekanan kerja lebih tinggi dibandingkan unit non-manufaktur seperti *dealer*. Oleh karena itu, penelitian pada lokasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai

permasalahan *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam lingkungan industri manufaktur. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi, sehingga lingkungan kerja dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji hubungan tersebut (Astuti et al., 2024).

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, terdapat beberapa faktor yang diduga memengaruhi komitmen organisasi karyawan pada perusahaan manufaktur, khususnya yang berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian teori sebagai landasan untuk memahami konsep, dimensi, serta hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Secara empiris, berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa *work-life balance*, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi merupakan konstruk yang saling berkaitan dalam menjelaskan sikap karyawan terhadap organisasi (Sabuero, 2023).

Work-life balance merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga tidak terjadi konflik yang berlebihan antara kedua peran tersebut. Menurut Greenhaus dan Allen (Greenhaus & Allen, 2011), *work-life balance* adalah tingkat di mana individu mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang baik dari segi waktu, keterlibatan, maupun kepuasan. Keseimbangan tersebut penting karena dapat memengaruhi kondisi psikologis, produktivitas, serta kualitas kehidupan kerja karyawan. Dalam lingkungan kerja

modern, *work-life balance* menjadi isu penting terutama pada sektor industri manufaktur yang memiliki tuntutan kerja tinggi, sistem *shift*, dan target produksi yang ketat. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres kerja, *burnout*, menurunnya kepuasan kerja, serta rendahnya komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, perusahaan yang mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan cenderung memiliki tingkat loyalitas dan produktivitas yang lebih baik.

Selain *work-life balance*, faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024), kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, serta produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkatnya *turnover intention*, absensi, penurunan motivasi, dan melemahnya komitmen organisasi. Dalam konteks industri manufaktur, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sistem kerja, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kompensasi, serta beban kerja yang diterima karyawan.

Work-life balance dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan dan

loyalitas karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Menurut Luthans et al. (Luthans et al., 2021), komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi sehingga memengaruhi keputusan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan perusahaan karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, keterlibatan kerja, dan keinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam sektor manufaktur, tingginya tuntutan kerja dapat memengaruhi tingkat komitmen karyawan apabila perusahaan tidak mampu menjaga kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih nyaman dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan akan lebih terdorong untuk bertahan dan berkontribusi dalam perusahaan. Penelitian Nguyen & Wang (Xu & Wang, 2025) menyatakan bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja. Menurut Edgar H. Schein dan Peter A. Schein (Schein & Schein, 2021), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah

adaptasi eksternal dan integrasi internal yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam berpikir dan bertindak. Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku, pola komunikasi, serta sikap kerja karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas karyawan, serta mendorong terbentuknya komitmen organisasi yang tinggi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik dapat menimbulkan konflik kerja, rendahnya motivasi, dan menurunnya produktivitas karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendukung kerja sama, serta meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang baik, pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat menjadi lebih kuat. Penelitian Kim dan Hollensbe (Kim & Hollensbe, 2017) menjelaskan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, sebelum dilakukan penelitian lebih lanjut, penulis melakukan pra-survey untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi karyawan terkait variabel yang diteliti. Pra-survey ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikasi permasalahan yang terjadi di lapangan sebagai dasar dalam memperkuat urgensi penelitian. Selain itu, pra-survey dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kondisi *work-life balance*, kepuasan kerja, dan budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan pada lingkungan kerja perusahaan. Hasil

pra-survey juga diharapkan dapat memberikan gambaran awal mengenai fenomena yang terjadi sehingga penelitian yang dilakukan memiliki dasar empiris yang relevan dengan kondisi aktual di perusahaan. Penggunaan pra-survey juga relevan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi variabel penelitian sebelum pengujian lebih lanjut dilakukan. Penelitian terdahulu mengenai *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi juga menggunakan pendekatan survei kuesioner untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel tersebut (Inegbedion, 2024). Penulis melakukan kuesioner pra-survey yang disebar kepada 30 karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 3
Hasil Pra-Survey Mengenai Faktor-Faktor yang Diduga Mempengaruhi
Komitmen Organisasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia
Purwakarta

Variable	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Work-Life Balance (Keseimbangan Kehidupan Kerja)	<i>Time Balance</i> (Keseimbangan waktu)	1	5	9	10	5	77	2,57
	<i>Involvement Balance</i> (Keseimbangan Keterlibatan)	1	6	8	11	4	79	2,63
	<i>Satisfaction Balance</i> (Keseimbangan Kepuasan)	1	5	10	9	5	78	2,60
Skor Rata-Rata Work-Life Balance							2,60	
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	1	6	9	10	4	80	2,67
	Gaji/upah	4	10	8	6	2	98	3,27
	<i>Promotion</i>	1	6	8	10	5	78	2,60

Variable	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
	Supervision	1	6	9	10	4	80	2,67
	Rekan Kerja	2	7	9	9	3	86	2,87
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja							2,82	
Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan Risiko	5	12	8	4	1	106	3,53
	Perhatian terhadap Detail	5	12	7	5	1	105	3,50
	Orientasi Hasil	5	11	8	4	2	103	3,43
	Orientasi Orang	5	12	7	5	1	105	3,50
	Orientasi Tim	5	12	8	4	1	106	3,53
	Agresivitas	5	12	7	4	2	104	3,47
	Stabilitas	5	11	8	5	1	104	3,47
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi							3,49	
Employee Engagement	Vigor	6	14	6	3	1	111	3,70
	Dedication	6	14	7	2	1	112	3,73
	Absorption	7	13	6	3	1	112	3,73
Skor Rata-Rata Stres Kerja							3,72	
Lingkungan Kerja	Fisik	6	15	6	2	1	113	3,77
	Non Fisik	6	15	5	3	1	112	3,73
Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja							3,75	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi (F) Rata – rata = Total : Jumlah Responden (30) Skor Rata – rata = Total rata – rata : Jumlah Indikator								

Sumber: Hasil olah data kuesioner Pra-Survey oleh penulis (2026)

Berdasarkan hasil kuesioner pra-survey pada tabel 1.3 tersebut, terlihat bahwa masih terdapat beberapa indikator yang menunjukkan nilai rata-rata yang relatif rendah, khususnya pada variabel *work-life balance* dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta belum sepenuhnya merasa puas terhadap kondisi kerja yang ada. Selain itu, tingkat komitmen organisasi juga belum optima, yang ditunjukkan oleh adanya kecenderungan rendahnya keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan kondisi aktual yang terjadi di perusahaan. Apabila permasalahan ini tidak segera diatasi, maka dapat berdampak pada menurunnya kinerja karyawan serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, serta mengkaji peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang tepat.

Dengan demikian, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT HINO MOTORS MANUFACTURING INDONESIA DI PURWAKARTA.”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat beberapa identifikasi dan rumusan masalah antara lain adalah sebagai berikut:

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Adapun identifikasi masalah yang terdapat di PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta sebagai berikut:

1. *Work-Life balance*

Work-life balance merupakan kondisi di mana karyawan mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, berdasarkan fenomena yang terjadi, masih terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan *work-life balance* karyawan, di antaranya:

- a. Karyawan mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- b. Beban kerja yang tinggi menyebabkan berkurangnya waktu istirahat karyawan.
- c. Tuntutan pekerjaan yang tinggi seringkali mengganggu aktivitas pribadi dan keluarga.
- d. Karyawan merasa kelelahan (*fatigue*) akibat kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- e. Kurangnya kebijakan perusahaan yang secara optimal mendukung terciptanya *work-life balance*.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Namun, dalam praktiknya masih terdapat beberapa permasalahan yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan belum optimal, yaitu:

- a. Karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap beban kerja yang diberikan.
- b. Persepsi karyawan terhadap kompensasi dan penghargaan yang diterima masih belum sesuai dengan harapan.
- c. Lingkungan kerja yang dirasakan belum sepenuhnya mendukung kenyamanan dalam bekerja.
- d. Hubungan antar karyawan dengan atasan maupun rekan kerja belum terjalin secara optimal.
- e. Kesempatan pengembangan karir yang dirasakan masih terbatas.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan fenomena yang ada, terdapat beberapa indikasi permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasi, yaitu:

- a. Karyawan menunjukkan tingkat keterikatan emosional yang belum optimal terhadap perusahaan.
- b. Masih terdapat karyawan yang memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.
- c. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan belum sepenuhnya kuat.

- d. Karyawan belum sepenuhnya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
- e. Tingkat partisipasi karyawan dalam mendukung tujuan organisasi masih perlu ditingkatkan.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan sebagai faktor yang dapat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam bekerja. Namun, terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi, yaitu:

- a. Nilai-nilai organisasi belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan oleh seluruh karyawan.
- b. Kurangnya konsistensi dalam penerapan budaya kerja lingkungan perusahaan.
- c. Budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.
- d. Kurangnya komunikasi yang efektif dalam menyampaikan nilai dan norma organisasi.
- e. Budaya organisasi belum secara optimal mendorong peningkatan komitmen karyawan.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Work-Life Balance* karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.

2. Bagaimana Kepuasan Kerja karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
3. Bagaimana Komitmen Organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
4. Bagaimana Budaya Organisasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
5. Seberapa besar pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Work-Life Balance* karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
2. Kepuasan Kerja karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
3. Komitmen Organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
4. Budaya Organisasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
5. Besarnya pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian baik kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, serta dapat memberikan tambahan wawasan dan pemahaman mengenai hubungan antar variabel dalam konteks organisasi, khususnya pada sektor industri manufaktur.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pemahaman mengenai *work-life balance*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta peran budaya organisasi dalam suatu perusahaan.

1. Bagi Penulis

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait *work-life balance*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.

- b. Mengembangkan kemampuan dalam melakukan penelitian ilmiah secara sistematis dan terstruktur.
- c. Menerapkan teori yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam kondisi nyata di lapangan.

2. Bagi Perusahaan

- a. Menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan terkait peningkatan *work-life balance* karyawan.
- b. Memberikan masukan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- c. Membantu perusahaan dalam memperkuat komitmen organisasi melalui pengelolaan budaya organisasi yang lebih efektif.

3. Bagi Pihak Lain

- a. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa.
- b. Memberikan tambahan informasi dan wawasan bagi akademisi maupun praktisi di bidang sumber daya manusia.
- c. Menjadi bahan perbandingan untuk penelitian dengan variabel atau objek yang berbeda.

4. Bagi Regulator

- a. Menjadi bahan masukan dalam penyusunan kebijakan di bidang ketenagakerjaan dan pengelolaan sumber daya manusia.

- b. Memberikan informasi mengenai pentingnya *work-life balance*, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja.
- c. Menjadi referensi dalam merumuskan kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif.