

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini memaparkan teori-teori dasar yang dijadikan landasan dalam memecahkan permasalahan penelitian. Teori-teori tersebut dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. Adapun teori yang digunakan berkaitan dengan variabel dalam penelitian, yaitu *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi. Teori-teori tersebut diperoleh dari berbagai sumber, seperti buku, jurnal ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen ialah merupakan kegiatan yang berhubungan dari satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Kegiatan tersebut tidak hanya mengelola sumber daya manusia yang berbeda dalam suatu organisasi atau perusahaan saja, melainkan mencakup seluruh perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta pergerakan yang dilakukan untuk mengetahui, menentukan, dan mencapai suatu tujuan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian tersebut dinamakan proses dari manajemen. Prinsip dari organisasi akan berjalan sesuai dengan rencana yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi, apabila keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, keahlian, teknologi, maupun waktu

dapat dimanfaatkan dan dikembangkan dengan baik oleh orang-orang yang ada di suatu organisasi dengan mengatur serta membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada diri sendiri serta orang lain sehingga terbentuklah kerjasama yang baik dan berkelanjutan, karena manajemen adalah kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan melalui kerjasama yang baik antara sumber daya manusia..

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasan prancis kuno, yaitu *“management”* yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, perngkoordinasian, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut George R. Terry dalam Pratama & Sukarno (Pratama & Sukarno, 2021), manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, perencanaan, pengorganisasian, mengerakkan, dan pengawasan. Karena manajemen diartikan mengurus, mengelola, dan mengatur. Maka yang diatur disini yaitu semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari *“man, money, methods, materials, machines, and market”* yang disingkat menjadi 6M.

Selanjutnya, Handoko (Handoko, 2012) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa terdapat tiga alasan utama mengapa manajemen diperlukan:

- 1) Manajemen diperlukan agar tujuan pribadi dan organisasi dapat tercapai.

- 2) Manajemen juga diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran, dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak yang mempunyai kepentingan dalam organisasi.
- 3) Manajemen dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi. Sebuah perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan manajemen dalam beberapa hal mencakup manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen operasional, manajemen keuangan, dan manajemen risiko.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (S. P. Robbins & Coulter, 2021), berpendapat sebagai berikut: *“management is the process of planning, organizing, leading, and controlling organizational resources to achieve goals effectively and efficiently.”*

Peneliti menyimpulkan dari definisi manajemen yaitu, bahwa manajemen merupakan suatu proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi yang memanfaatkan unsur-unsur 6M. Manajemen juga merupakan kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi maupun mengatur kehidupan sehari-hari untuk bisa mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

George R. Terry (Terry, 1958) dalam bukunya *Principles of Management*, membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), Pengawasan

(*Controlling*). Keempat fungsi manajemen ini disingkat menjadi POAC. Adapun penjelasan mengenai keempat fungsi tersebut yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan organisasi serta menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam tahap ini, manajemen menentukan strategi, program kerja, kebijakan, serta penggunaan sumber daya agar kegiatan dapat berjalan secara terarah.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses menyusun dan mengatur sumber daya, tugas, wewenang, serta tanggung jawab setiap anggota organisasi. Fungsi ini bertujuan agar setiap individu memahami perannya sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara terkoordinasi.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan upaya mengarahkan, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi agar mau bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, kemampuan kepemimpinan sangat dibutuhkan agar tercipta kerjasama yang baik.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Jika ditemukan penyimpangan, maka manajemen perlu melakukan tindakan perbaikan agar tujuan organisasi tetap dapat tercapai.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen adalah proses pengaturan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, menurut Puspitasari & Munna (Puspitasari & Munna, 2021), diperlukan 6 unsur manajemen atau sarana manajemen yaitu sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia adalah obyek normal dalam eksistensi yang sangat beragam. Manusia berbeda satu sama lain dalam hal tingkah laku, pemikiran, bahasa, sifat, dan gerakan. Manusia menggunakan pendekatan psikologis, salah satunya untuk memahami atau membedakan karakter seseorang dari orang lain. Namun, buruknya seseorang atau anak tergantung pada lingkungan di mana mereka dibesarkan. Pembawaan didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk berkembang dalam pola pikir, dan sifat tertentu. Ini dapat diartikan sebagai kecenderungan karena pembawaan tersebut akan terjadi seperti apa yang ada dalam situasi yang memungkinkan.

2. Uang (*Money*)

Di dunia modern, uang adalah komponen yang sangat penting sebagai alat ukur dan pengukur nilai suatu usaha. Jumlah uang yang berputar di dalam perusahaan juga merupakan ukuran perusahaan yang besar. Setiap kegiatan membutuhkan manusia dan uang untuk mencapai tujuan. Selain faktor manusia, uang merupakan alat penting untuk mencapai tujuan.

3. Bahan (*Material*)

Faktor material dalam manajemen tidak dapat diabaikan sama sekali, bahkan manajemen sendiri ada karena kegiatan manusia yang bekerja sama untuk menjaga material. Jika manusia tidak memiliki bahan atau material, mereka tidak akan dapat mencapai tujuan mereka. Manusia dan material atau alat-alat mereka tidak dapat dipisahkan.

4. Mesin (*Machine*)

Dengan kemajuan teknologi saat ini, manusia tidak lagi menjadi mesin pembantu seperti sebelum Revolusi Industri. Dengan kemajuan teknologi saat ini, penggunaan mesin menjadi sangat penting dalam operasi perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, peran mesin telah berubah menjadi pembantu manusia.

5. Metode (*Methods*)

Cara seseorang melakukan sesuatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sangat menentukan hasil pekerjaannya, oleh karena itu, tercapai atau tidaknya tujuan tersebut itu bergantung pada cara metode-metode yang diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen dilaksanakan dengan benar. Cara kerja yang baik akan membuat pekerjaan lebih mudah dan lancar.

6. Pasar (*Market*)

Pasar sangat penting untuk memasarkan produk yang dihasilkan oleh bisnis agar bisnis dapat bertahan. Jika produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan atau dijual dipasaran, proses produksi akan terhenti.

2.1.1.4 Prinsip Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (S. P. Robbins & Coulter, 2021), prinsip manajemen merupakan pedoman dasar yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dalam teori manajemen klasik, Henri Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen yang hingga saat ini masih relevan dan banyak digunakan sebagai dasar dalam praktik manajemen. Keempat belas prinsip tersebut meliputi:

1. Pembagian kerja (*Division of Work*). Pembagian tugas sesuai kemampuan agar pekerjaan lebih efektif dan produktif.
2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*). Setiap pemimpin harus memiliki wewenang yang seimbang dengan tanggung jawabnya.
3. Disiplin (*Discipline*). Kedisiplinan diperlukan agar aturan organisasi dapat dijalankan dengan baik.
4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*). Setiap karyawan sebaiknya menerima perintah hanya dari satu atasan.
5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*). Kegiatan yang memiliki tujuan yang sama harus dipimpin dengan satu rencana yang jelas.
6. Mendahulukan Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*). Kepentingan organisasi harus diutamakan dibanding kepentingan pribadi.
7. Pemberian Balas Jasa (*Remuneration*). Karyawan harus memperoleh imbalan yang adil dan sesuai.

8. Sentralisasi (*Centralization*). Pengambilan keputusan perlu diatur seara tepat sesuai kebutuhan organisasi.
9. Rantai Komando (*Scalar Chain*). Adanya garis wewenang yang jelas dari tingkat tertinggi hingga terendah.
10. Ketertiban (*Order*). Penempatan orang dan sumber daya harus sesuai pada tempatnya.
11. Keadilan (*Equity*). Pemimpin harus bersikap adil terhadap seluruh anggota organisasi.
12. Stabilitas Masa Kerja (*Stability of Tenure of Personel*). Stabilitas kerja karyawan perlu dijaga agar organisasi berjalan optimal.
13. Inisiatif (*Initiative*). Karyawan perlu diberi kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasan.
14. Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*). Kerjasama dan semangat tim perlu dibangun dalam organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau strategi bisnis yang diterapkan, tetapi juga oleh sejauh mana perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif. Karyawan merupakan aset utama yang menentukan arah, kecepatan, dan kualitas pencapaian tujuan perusahaan. Karena itu, dibutuhkan pengelolaan yang sistematis dan terarah melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM).

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dari manajemen organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama dalam mencapai tujuan organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia menjadi semakin strategis seiring dengan meningkatnya tuntutan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan organisasi.

Mangkunegara (Mangkunegara, 2021), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gary Dessler (Dessler, 2023), manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta aspek keadilan dalam organisasi guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

Beda halnya dengan yang disampaikan oleh Cahyadi et al. (Cahyadi et al., 2023) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan fungsi-fungsi manajerial lainnya. Manajemen sumber daya manusia berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, yaitu individu yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai suatu rangkaian aktivitas manjerial yang berorientasi pada pengelolaan tenaga kerja melalui berbagai fungsi dan pendekatan, dengan tujuan mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia bagi keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Umumnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas tinggi kepada organisasi. Tujuan manajemen sumber daya menurut Cushway dikutip Sutrisno (Sutrisno, 2020), menyebutkan bahwa tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi, bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini menjadi acuan untuk mengatur kegiatan dalam perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Menurut Kasmir (Kasmir, 2019), manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai. Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas beberapa kegiatan utama, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*). Menentukan kebutuhan tenaga kerja baik dari segi jumlah maupun kualitas sesuai kebutuhan perusahaan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*). Menyusun struktur organisasi, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab.
3. Pengarahan (*Directing*). Memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada karyawan agar bekerja secara optimal.
4. Pengendalian (*Controlling*). Mengawasi pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan tujuan dan aturan perusahaan.
5. Pengadaan (*Procurement*). Melakukan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan.
6. Pengembangan (*Development*). Meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*). Memberikan balas jasa berupa gaji, upah, tunjangan, maupun insentif secara adil.
8. Pengintegrasian (*Integration*). Menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*). Menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap produktif.
10. Kedisiplinan (*Discipline*). Menumbuhkan kesadaran dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan.
11. Pemberhentian (*Separation*). Mengatur proses berakhirnya hubungan kerja, baik karena pensiun, *resign*, maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.2.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam era bisnis modern, para profesional di bidang pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk memainkan berbagai peran strategis guna menjawab tantangan yang semakin kompleks. Mereka tidak hanya berfungsi sebagai pengelola karyawan, tetapi juga menjadi mitra strategis dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi (Rahardjo, 2022):

1. Penasihat Strategis SDM. Berperan membantu manajemen puncak memahami isu-isu penting, baik yang datang dari lingkungan internal maupun eksternal, sehingga dapat dijasikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis.
2. Perancang dan Pengembang Sistem SDM. Merancang serta menyiapkan sistem yang saling mendukung dengan kebijakan organisasi. Tujuannya agar sistem

SDM mampu mendorong kinerja, mendukung pengembangan talenta, dan memperkuat ketahanan organisasi.

3. Konsultan Perubahan Organisasi. Para profesional SDM berperan dalam memfasilitasi proses transformasi, mulai dari menyusun strategi hingga mengimplementasikan perubahan agar organisasi mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan.
4. Konsultan Desain Organisasi. Mengidentifikasi jenis pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai strategi perusahaan, lalu mengatur struktur dan alur kerja agar pemanfaatan sumber daya lebih efektif dan efisien.
5. Spesialis Program Pembelajaran. Bertanggung jawab merancang dan mengembangkan program pelatihan sesuai kebutuhan karyawan. Program ini dapat berbentuk modul mandiri, *workshop* tatap muka, maupun pembelajaran berbasis teknologi.
6. Instruktur atau Fasilitator. Peran mereka mencakup penyampaian materi, memimpin diskusi kelompok, serta menciptakan pengalaman belajar yang interaktif. Tantangan terbesar di sini adalah bagaimana membuat pembelajaran tetap menarik dan relevan dengan kebutuhan peserta.
7. Konsultan Pengembangan Individu dan Karir. Membantu karyawan mengenali potensi, nilai, dan tujuan pribadi, sehingga dapat menyusun rencana pengembangan yang selaras dengan karir dan tujuan organisasi.
8. Konsultan Kinerja. Para profesional SDM berperan memberikan pendampingan analitis dan praktis untuk meningkatkan produktivitas individu

maupun kelompok. Mereka mengidentifikasi hambatan kinerja sekaligus menawarkan solusi berbasis sistem.

Peneliti, melinai efektivitas berbagai praktik dan program pengembangan SDM secara empiris. Hasil penelitian ini kemudian dikomunikasikan untuk mempercepat proses perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam organisasi.

2.1.3 *Work-Life Balance*

Work-life balance atau keseimbangan dalam kehidupan dan kegiatan kerja dapat diterjemahkan sebagai keadaan dimana setiap individu harus mampu mengatur dan membangun antara tanggung jawab dalam pekerjaan, kehidupan keluarga, tanggung jawab pribadi, dan lainnya untuk menghindari konflik antara kehidupan setiap individu dengan pekerjaannya, serta adanya peningkatan dalam segi motivasi, produktivitas, dan loyalitas terhadap pekerjaan individu tersebut.

2.1.3.1 Pengertian *Work-Life Balance*

Work-Life Balance memiliki makna yaitu kemampuan setiap individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. *Work-life balance* adalah keseimbangan waktu dalam konteks bekerja yaitu kemampuan dimana setiap individu atau karyawan dalam menyeimbangkan antara waktu bekerja sebagai seorang profesional, dengan waktu sebagai personal diluar lingkungan kerja. Berikut adalah pengertian *work-life balance* menurut beberapa ahli:

Menurut Tammy D. Allen et al. (Allen et al., 2021), *work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu mengelola dan menyeimbangkan

tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis, sehingga keterlibatan dalam satu peran tidak menimbulkan konflik yang berlebihan terhadap peran lainnya. Dengan tercapainya keseimbangan tersebut, individu dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan personal secara lebih efektif. Adapun pengertian *work-life balance* menurut Lumunon dalam Muliawati & Frianto (Muliawati & Frianto, 2020), *work-life balance* dapat dijelaskan sebagai kemampuan individu dalam mengatur waktu dengan baik atau efektif dan dapat menyelaraskan pekerjaan di lingkungan kerja, keluarga di luar lingkungan kerja, dan kepentingan pribadi individu tersebut. Adapun menurut Greenhaus dan Allen (Greenhaus & Allen, 2011), *work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis, sehingga kedua peran tersebut dapat dijalankan secara efektif serta memberikan tingkat kepuasan yang seimbang. Sedangkan pendapat lainnya menurut Hasibuan dalam Daylen Kembuan et al. (Kembuan et al., 2022), *work-life balance* menjadi faktor penting bagi setiap karyawan dalam suatu organisasi, agar mereka dapat menikmati kualitas hidup seimbang antara keluarga maupun pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan faktor penting bagi karyawan yang berkaitan dengan fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, dan waktu yang bertujuan untuk menciptakan

lingkungan kerja yang baik serta menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

2.1.3.2 Penyebab dan Konsekuensi *Work-Life Balance*

Menurut Brough et al. (Brough et al., 2020), menjelaskan bahwa ada beberapa penyebab serta konsekuensi yang terdapat dalam *work-life balance* adalah sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan Pekerjaan

a. Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Menurut Brough dan Biggs dalam Brough et al. (Brough et al., 2020), mengemukakan jika tuntutan pekerjaan (*job demands*) membutuhkan fisik yang terus-menerus serta memiliki tuntutan aspek secara psikologis, aspek sosial, serta aspek organisasi. Tuntutan pekerjaan dapat juga didefinisikan sebagai tuntutan yang berbasis waktu (kerja lembur serta jadwal kerja yang tidak konvensional), tuntutan berbasis kognitif (beban mental serta pekerjaan yang sulit), tuntutan berbasis emosional (berhubungan dengan *mood* setiap individu dan hubungan yang buruk antara sesama karyawan termasuk atasan), dan tuntutan berbasis fisik (pekerjaan yang hanya bisa dikerjakan secara manual dan membutuhkan tenaga kerja yang intensif).

b. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) meliputi berbagai aspek fisik, psikologis, sosial, organisasional yang memudahkan tercapainya tujuan dari pekerjaan. Mirip dengan tuntutan pekerjaan (*job demands*), sumber daya pekerjaan dapat diklasifikasikan menjadi sumber daya berbasis

waktu (fleksibilitas kerja dan jadwal alternatif), sumber daya berbasis kognitif (ketahanan mental dan konsentrasi tenaga kerja), sumber daya berbasis emosional (optimisme serta suasana hati tenaga kerja), serta yang terakhir sumber daya berbasis fisik (kekuatan dan keterampilan tenaga kerja).

2. Berhubungan dengan Keluarga

a. Tuntutan dan Sumber Daya Terkait Keluarga

Sumber daya terkait keluarga berpengaruh terhadap *work-life balance*, termasuk dukungan dari keluarga, pengayaan dari kehidupan keluarga ke kehidupan pekerjaan, waktu yang dihabiskan bersama anak-anak serta pasangan, serta keterlibatan dalam bisnis rumahan. Menurut Chan *et al.* dalam Brough *et al.* (Brough *et al.*, 2020), tuntutan sumber daya terkait keluarga dapat menjadi faktor dominan yang mempengaruhi tenaga kerja dalam menyeimbangkan antara komitmen pekerjaan dan keluarga, serta dapat menjadi hambatan bagi setiap individu dalam mencapai tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang diinginkan.

3. Hubungan yang Tidak Berkaitan dengan Pekerjaan

a. Dampak Status Sosial-Ekonomi

b. Berhubungan dengan Kepribadian

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti menginterpretasikan terdapat beberapa sebab dan akibat dari *work-life balance* yang meliputi hubungan antara tuntutan pekerjaan, hubungan keluarga, serta hubungan yang tidak berkaitan

dengan pekerjaan seperti dampak status sosial dan ekonomi, serta kepribadian setiap individu.

2.1.3.3. Dimensi *Work-Life Balance*

Menurut Greenhaus dan Allen (Greenhaus & Allen, 2011), *work-life balance* terdapat tiga dimensi dalam mengukur *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Mengacu pada jumlah waktu yang diberikan dalam bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dalam sebuah organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut. Indikatornya terdiri dari pengelolaan waktu dalam bekerja, dan pengelolaan waktu di luar pekerjaan.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Mengacu pada keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya. Indikatornya terdiri dari tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan, pengelolaan waktu pekerjaan dengan kegiatan yang disukai, serta tanggung jawab dan komitmen pada aktivitas lain.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya di dalam pekerjaan maupun di dalam kehidupan individu tersebut. Indikatornya terdiri

dari kepuasan terhadap pekerjaan, dan kepuasan terhadap hal-hal yang ada diluar pekerjaan.

2.1.3.4 Manfaat *Work-Life Balance*

Menurut Lazar *et al.* dalam Wardani dan Firmansyah (Wardani & Firmansyah, 2021), terdapat lima manfaat yang dapat diperoleh perusahaan jika menerapkan *work-life balance*, adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi keterlambatan kedatangan dalam bekerja dan kemangkiran absensi karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas dalam bekerja dan organizational image.
3. Meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.
4. Meningkatkan nilai karyawan dan retensi.
5. Mengurangi tingkat *turnover* karyawan dan biaya lembur.

Sedangkan bagi individu atau tenaga kerja, ada lima manfaat yang akan diperoleh jika menerapkan *work-life balance*, adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepuasan kerja.
2. Keamanan kerja (*job security*) semakin meningkat.
3. Meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*.
4. Mengurangi tingkat stres dalam kerja.
5. Meningkatnya kesehatan fisik maupun mental.

Bedasarkan manfaat dari *work-life balance* tersebut, dapat disimpulkan jika *work-life balance* memiliki manfaat yang sangat baik serta memiliki peran penting bagi karyawan dalam menjaga kinerja agar dapat menjalankan pekerjaan secara optimal.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan karyawan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka kepuasan kerja karyawan pun akan tinggi.

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bermacam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Berikut pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:

Spector dalam Willianti (2020):

“Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.”

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024), mendefinisikan:

“Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian atas pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan

tugas, tetapi juga dengan perasaan nyaman dan terpenuhinya harapan individu dalam bekerja.”

Fred Luthans et al. (Luthans et al., 2021), mengemukakan:

“Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana seseorang memandang pekerjaannya berdasarkan pengalaman dan evaluasi yang dirasakan selama bekerja.”

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau respon seseorang terhadap suatu pekerjaan, dimana seseorang tersebut menerima hasil dari apa yang dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkannya, diinginkannya, dan dipikirkannya juga rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh para karyawan yang secara langsung berpengaruh terhadap emosional dan tingkah laku dalam bekerja.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Fred Luthans et al. (Luthans et al., 2021), teori kepuasan kerja menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan seseorang merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Teori ini juga menjelaskan proses bagaimana individu menilai dan merasakan pekerjaannya sehingga terbentuk tingkat kepuasan kerja tertentu. Teori kepuasan kerja terdiri dari beberapa pendekatan, yaitu sebagai berikut:

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan, seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja atau atasan. Sebaliknya, kepuasan kerja berasal dari faktor yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi kerja, peluang promosi, pengembangan diri, dan pengakuan atas hasil kerja.

2. *Value Theory*

Teori nilai menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan aspek pekerjaan yang diharapkan oleh individu. Semakin besar perbedaan antara harapan individu dan kenyataan yang diperoleh dari pekerjaannya, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Teori ini menekankan pentingnya memperhatikan aspek-aspek pekerjaan yang perlu diperbaiki agar kepuasan kerja dapat meningkat.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari dua pendekatan utama, yaitu *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

2.1.4.3 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A.

Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Kedudukan (*Position*)

Kedudukan atau jabatan seseorang dalam organisasi dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Semakin tinggi jabatan yang dimiliki, biasanya semakin besar pula wewenang, tanggung jawab, dan penghargaan yang diterima sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pangkat atau Golongan

Pangkat yang lebih tinggi umumnya diikuti dengan pendapatan, fasilitas, dan pengakuan yang lebih baik. Hal tersebut dapat memberikan rasa bangga dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

3. Umur

Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh usia karyawan. Karyawan yang lebih dewasa biasanya memiliki pengalaman dan kemampuan penyesuaian diri yang lebih baik terhadap pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih muda.

4. Jaminan Finansial dan Sosial

Adanya gaji yang memadai, tunjangan, jaminan kesehatan, serta keamanan kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

5. Mutu Pengawasan (*Quality of Supervision*)

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, cara kepemimpinan yang adil, serta pengawasan yang mendukung akan menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ini akan timbul bila para karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Terdapat lima dimensi dan beberapa indikator kepuasan kerja menurut Paul E. Spector dalam (Willianti, 2020), antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu dengan bidangnya masing-masing yang akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan. Indikator-indikator dari dimensi pekerjaan itu sendiri adalah:

- a. Tugas yang diberikan
- b. Kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan

2. Gaji

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak. Indikator-indikator dari dimensi gaji adalah:

- a. Gaji pokok yang diterima
- b. Jaminan sosial lainnya

3. Promosi jabatan

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Indikator-indikator dari dimensi promosi adalah:

- a. Kenaikan pangkat maupun jabatan
- b. Kesempatan untuk maju

4. Hubungan dengan atasan

Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Indikator-indikator dari dimensi hubungan dengan atasan adalah:

- a. Atasan memberikan pengawasan terhadap bawahan
- b. Peraturan kerja

5. Rekan kerja

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda bidang. Indikator-indikator dari dimensi rekan kerja adalah:

- a. Rasa saling menghormati antar karyawan
- b. Hubungan kekeluargaan antar karyawan

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat lima dimensi kepuasan kerja dan kepuasan kerja tersebut dapat berasal dari dalam diri karyawan seperti pekerjaannya itu sendiri dan dari luar pekerjaan seperti gaji atau upah yang diperoleh karyawan.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja, dan tidak kalah pentingnya adalah mempunyai komitmen kuat pada organisasi. Dengan demikian, diharapkan sumber daya manusia organisasi dapat memberikan kontribusi terbaiknya pada organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola komitmen sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Sehingga tidak jarang, orang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu pastilah mereka yang mempunyai komitmen atau loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Menurut John H. Jackson dan Robert L. Mathis dalam Busro (Busro, 2020), komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana seorang karyawan memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk berkontribusi demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Fred Luthans et al. (Luthans et al., 2021), komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta proses berkelanjutan ketika anggota organisasi mengekspresikan perhatian

terhadap keberhasilan dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

Komitmen karyawan menurut Suryaman dalam Busro (Busro, 2020), merupakan suatu hubungan antara individu karyawan dengan organisasi kerja, dengan ciri:

1. Karyawan mempunyai keyakinan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja.
2. Karyawan mempunyai kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja.
3. Karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja.
4. Individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja.
5. Individu berharap untuk tetap menjadi anggota organisasi kerja.
6. Individu ingin turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Fred Luthans et al. (Luthans et al., 2021), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi

karakteristik pribadi, pekerjaan, struktur organisasi, serta pengalaman kerja yang dirasakan individu dalam organisasi. Adapun uraian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Pribadi (*Personal Characteristics*). Faktor ini berkaitan dengan kondisi individu, seperti usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, masa kerja, kebutuhan, dan kepribadian karyawan. Karyawan yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi.
2. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*). Karakteristik pekerjaan mencakup variasi tugas, tingkat tantangan pekerjaan, otonomi kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Pekerjaan yang menarik dan memberikan tanggung jawab akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
3. Karakteristik Struktur Organisasi (*Structural Characteristics*). Struktur organisasi yang jelas, sistem komunikasi yang baik, kepemimpinan yang mendukung, serta adanya keadilan dalam organisasi dapat memengaruhi tingkat komitmen karyawan. Lingkungan organisasi yang kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman untuk tetap berada dalam organisasi.
4. Pengalaman Kerja (*Work Experiences*). Pengalaman kerja yang positif, seperti hubungan kerja yang harmonis, penghargaan dari perusahaan, dukungan atasan, dan kepuasan kerja, akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, pengalaman kerja yang buruk dapat menurunkan komitmen organisasi.

2.1.5.3 Peran Komitmen Organisasi

Menurut M. Busro yang mengutip pendapat Khan et al. (2020), komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja karyawan di dalam organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat loyalitas, keterikatan emosional, serta kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berupaya mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, memiliki tanggung jawab yang besar, serta bersedia memberikan kemampuan terbaiknya demi kemajuan organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja, menumbuhkan semangat kerja, memperkuat kerjasama antar pegawai, serta mengurangi tingkat absensi dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat, perusahaan akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang stabil, harmonis, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, Lee dan Olshfski dalam Busro (Busro, 2020), melakukan penelitian tentang komitmen organisasi percaya bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan perilaku positif karyawan. Individu akan mengerjakan pekerjaan, mengidentifikasi perannya, dan pada diri mereka akan tumbuh komitmen untuk melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya mereka akan mempunyai pengharapan yang besar terhadap keberhasilan melakukan pekerjaan.

Jadi, pengharapan akan keberhasilan akan pekerjaan akan tumbuh saat komitmen mereka terhadap organisasi meningkat.

2.1.5.4 Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024), komitmen organisasi memberikan manfaat bagi perusahaan maupun karyawan karena mampu meningkatkan loyalitas, keterlibatan kerja, serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih optimal, memiliki rasa tanggung jawab yang besar, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan, menurut Fred Luthans et al. (Luthans et al., 2021), komitmen organisasi bermanfaat dalam menciptakan stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Komitmen yang tinggi juga dapat menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan karena individu merasa memiliki keterikatan emosional dengan organisasi tempatnya bekerja.

Sementara itu, menurut M. Ali Busro (Busro, 2020), komitmen organisasi memberikan manfaat berupa meningkatnya produktivitas kerja, terciptanya hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatnya efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, organisasi yang memiliki karyawan dengan komitmen tinggi akan lebih mudah membangun budaya kerja yang positif dan menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Dengan adanya komitmen terhadap organisasi maka karyawan memiliki manfaat diantaranya yaitu ikhlas dan senang hati pada saat diri melinatkan pada pekerjaan, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi

yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan membangun bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi dan indikator digunakan sebagai alat untuk mengukur seberapa kuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Menurut Xu dan Wang (Xu & Wang, 2025), yang mengadopsi konsep Meyer, J. P. dan Allen, N. J., komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui rasa memiliki, keterlibatan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi. Tingkat keterikatan karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh seberapa positif perasaan mereka terhadap organisasi. Indikatornya sebagai berikut:

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan mengenai konsekuensi atau pengorbanan yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi. Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap bertahan karena adanya pertimbangan keuntungan dan kerugian, terutama dari segi ekonomi maupun kebutuhan pribadi. Indikatornya sebagai berikut:

- a. Keinginan bertahan dengan pekerjaan.

- b. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan keyakinan individu mengenai tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi. Individu bertahan dalam organisasi karena merasa memiliki kewajiban moral, loyalitas, dan tanggung jawab untuk menjaga hubungan dengan organisasi. Indikatornya sebagai berikut:

- a. Kebanggaan pada organisasi.
- b. Kesetiaan terhadap organisasi.

2.1.6 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, nilai, dan keyakinan yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya ini memengaruhi perilaku, interaksi, dan keputusan yang diambil dalam organisasi, serta memberdayakan dari organisasi lain. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan budaya yang negatif dapat menghambat kemajuan dan menyebabkan konflik.

2.1.6.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi mencerminkan nilai, keyakinan, serta norma yang memengaruhi cara individu berpikir dan bertindak di dalam organisasi.

Edgar H. Schein dan Peter A. Schein (Schein & Schein, 2021), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti efektif sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan berbagai permasalahan dalam organisasi.

Serta menurut Fred Luthans et al. (Luthans et al., 2021), budaya organisasi merupakan kumpulan norma, nilai, dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku anggota dalam menjalankan tugas serta berinteraksi dengan sesama anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi bersama yang berkembang dalam organisasi serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku, berinteraksi, dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024), budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkembang di dalam maupun diluar organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk nilai, norma, kebiasaan, dan perilaku anggota organisasi. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Pendiri Organisasi: Memiliki pengaruh besar dalam membentuk budaya organisasi karena nilai, visi, keyakinan, dan cara kerja yang diterapkan oleh

pendiri biasanya menjadi dasar budaya perusahaan. Nilai-nilai tersebut kemudian diwariskan kepada anggota organisasi.

2. Pimpinan atau Manajemen Puncak: Berperan dalam menentukan perilaku yang dianggap sesuai dalam organisasi. Cara pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, dan memperlakukan karyawan akan memengaruhi terbentuknya budaya organisasi.
3. Proses Seleksi Karyawan: Organisasi cenderung memilih karyawan yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan budaya perusahaan. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi menjadi faktor penting dalam mempertahankan budaya organisasi.
4. Sosialisasi Organisasi: Budaya organisasi diperkuat melalui proses sosialisasi, yaitu bagaimana karyawan baru diperkenalkan pada aturan, nilai, dan kebiasaan yang berlaku di dalam organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.
5. Lingkungan Organisasi: Kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, seperti perkembangan teknologi, persaingan bisnis, dan perubahan sosial, juga memengaruhi pembentukan budaya organisasi. Organisasi biasanya menyesuaikan budaya kerja agar tetap mampu bertahan dan berkembang.
6. Sistem Penghargaan: Budaya organisasi dapat terbentuk melalui sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Perilaku atau kinerja yang diberikan penghargaan akan cenderung diulang oleh karyawan dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

2.1.6.3 Sumber Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein dan Peter A. Schein (Schein & Schein, 2021), terdapat beberapa sumber budaya organisasi. Antara lain sebagai berikut:

1. Pendiri dan Pemimpin Organisasi

Visi, misi, nilai, dan filosofi yang dipegang oleh pendiri dan pemimpin organisasi membentuk budaya organisasi. Gaya kepemimpinan mereka menjadi acuan bagi anggota dalam berperilaku.

2. Sejarah dan Pengalaman Organisasi

Pengalaman organisasi dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan menciptakan nilai dan norma yang dianut. Kisah sukses dan kegagalan masa lalu menjadi sumber inspirasi dan pembelajaran.

3. Struktur dan Sistem Organisasi

Struktur organisasi seperti hierarki dan pembagian tugas, serta sistem dan prosedur yang diterapkan, memengaruhi interaksi dan pola perilaku anggota.

4. Anggota Organisasi

Nilai, sikap, dan perilaku anggota berpengaruh pada budaya organisasi. Interaksi antar anggota bisa memperkuat atau melemahkan nilai budaya yang ada.

5. Lingkungan Eksternal

Budaya organisasi dipengaruhi oleh budaya masyarakat, norma sosial, serta kondisi ekonomi dan politik. Organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal dapat mempertahankan budaya yang kuat

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sumber budaya organisasi berasal dari faktor internal maupun eksternal organisasi yang saling berinteraksi dalam membentuk nilai, norma, dan pola perilaku anggota organisasi.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024), mengidentifikasi lima dimensi utama untuk mengukur budaya organisasi:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Kemampuan organisasi untuk mendukung kreativitas dan toleransi terhadap ketidakpastian. Indikatornya meliputi:

- a. Mendorong kreativitas
- b. Toleransi terhadap kegagalan

2. Memperhatikan Detail

Dimensi ini mencerminkan seberapa teliti organisasi dalam menangani pekerjaan dan prosesnya. Indikatornya meliputi:

- a. Ketelitian
- b. Pengawasan ketat

3. Orientasi pada Tim

Dimensi ini mengukur sejauh mana organisasi kerjasama tim dan kolaborasi. Indikatornya meliputi:

- a. Kolaborasi.
- b. Kesatuan tujuan.

4. Keagresifan

Dimensi ini menggambarkan tingkat kompetisi dan agresivitas dalam organisasi. Indikatornya meliputi:

- a. Kompetisi internal.
- b. Tekanan untuk berprestasi.

5. Stabilitas

Dimensi ini menekankan pentingnya pemeliharaan status quo dan kestabilan dalam organisasi. Indikatornya meliputi:

- a. Ketahanan terhadap perubahan.
- b. Fokus jangka panjang.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi diukur dengan berbagai dimensi yang mencakup inovasi, ketelitian, kerja tim, agresivitas, dan stabilitas. Masing-masing dimensi memiliki indikator yang berbeda, mencerminkan perilaku, tindakan, dan sikap karyawan. Pengukuran dimensi dan indikator budaya organisasi memungkinkan organisasi untuk memahami karakteristik budaya saat ini dan mengambil langkah-langkah untuk perubahan jika diperlukan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dan acuan dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sehingga dapat dijadikan sebagai sumber referensi, bahan perbandingan, serta gambaran yang mampu mendukung pelaksanaan penelitian berikutnya yang sejenis. Selain itu, penelitian

terdahulu juga digunakan untuk memperkuat landasan teori, mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, serta mengidentifikasi adanya perbedaan hasil penelitian yang dapat menjadi celah penelitian (*research gap*).

Kajian yang digunakan dalam penelitian ini berfokus pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya penelitian terdahulu, penulis dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep, metode, serta hasil penelitian yang relevan sehingga dapat mendukung proses penyusunan penelitian secara lebih sistematis dan terarah. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari berbagai jurnal nasional maupun internasional untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1.	Yusnita et al., (2022) “ <i>The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment</i> ”	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, Kepuasan Kerja juga meningkatkan komitmen organisasi.	1. Sama-sama meneliti <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi. 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	1. Tidak menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. 2. Objek penelitian berbeda.

	Jurnal <i>Economia</i>, Vol. 18, No. 1, Hal 103-114 https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236			
2.	Alfianto & Hadi (2024) “Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja” Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), Vol. 12, NO. 3 https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p707-719	<i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, Kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut.	1. Sama-sama menggunakan variabel <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi.	1. Lokasi penelitian berbeda.
3.	Jose Aurelio Medina-Garrido dkk. (Medina-Garrido et al., 2023) “<i>Organizational Support for Work-Family</i>	Dukungan organisasi terhadap <i>work-life balance</i> meningkatkan komitmen organisasi dan kesejahteraan kerja.	1. Sama-sama membahas <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi.	1. Fokus pada sektor pariwisata di Spanyol. 2. Tidak membahas kepuasan kerja.

	<i>Life Balance as an Antecedent to the Well-being of Tourism Employees in Spain”</i> <i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i> https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.018			
4.	Frihapma Semita Ade dkk. (Ade et al., 2024) “Hubungan <i>Work-Life Balance</i> dengan Komitmen Organisasi Pegawai PERUMDA Air Minum Batusangkar” <i>Psyche 165 Journal</i>, Vol. 17, No. 4 https://doi.org/10.35134/jpsy.165.v17i4.490	Terdapat hubungan positif antara <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi.	1. Variabel <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi sama.	1. Tidak menggunakan variabel mediasi budaya organisasi.

5.	Putu Irma Yunita (Yunita, 2019) “Komitmen Organisasi pada Tenaga Operasional: Peran <i>Work-Life Balance</i>, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja” Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, Vol. 3, No. 1 https://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2104	<i>Work-life balance</i> dan kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasi karyawan.	1. Sama-sama membahas <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi.	2. Menambahk an variabel stres kerja. 3. Objek penelitian berbeda.
6.	Nadlir Sonhaji & Mochamad Vrans Romi (Sonhaji & Romi, 2025) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Divisi Sales PT. Fastrata	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.	1. Sama-sama meneliti kepuasan kerja dan komitmen organisasi.	1. Tidak menggunakan budaya organisasi sebagai mediasi.

	Buana Denpasar” <i>Journal of Management Science Innovation and Defense</i>, Vol. 2, No. 2 https://journal.unjani.ac.id/index.php/jmsiad/article/view/1123			
7.	Millenia & Masman (2024) “Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i> Dimediasi oleh <i>Job Satisfaction</i>” Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan , Vol. 6, No. 1, Hal. 109–118 https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/28577	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, di mana kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan keduanya secara signifikan.	1. Sama-sama meneliti variabel <i>work-life balance</i>, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi menggunakan metode kuantitatif berbasis PLS-SEM.	1. Variabel mediasi pada penelitian rujukan adalah kepuasan kerja (sedangkan pada penelitian Anda menggunakan budaya organisasi) serta objek penelitian berfokus pada sektor perbankan.
8.	Biedma Ferrer & Medina Garrido (2014)	Kepuasan kerja meningkatkan	1. Sama-sama mengaitkan kepuasan	1. Fokus pada kebijakan

	<i>“Impact of Family-Friendly HRM Policies in Organizational Performance”</i> <i>Intangibel Capital</i>, Hal 448-466 https://arxiv.org/abs/2311.14358	perilaku organisasi dan komitmen karyawan.	kerja dengan komitmen organisasi.	<i>HRM family-friendly.</i>
9.	Ellys & Ie (2020) “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan ” Jurnal Manajemen Maranatha, Vol. 20, No. 1, Hal. 75–84 https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/3026	Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.	1. Menguji ketiga variabel inti: budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.	1. Tidak menyertakan variabel <i>work-life balance</i> dan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel independen langsung (bukan mediasi).
10.	Dewi Ariefahnoor et al., (2024)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan	1. Sama-sama menguji pengaruh budaya	1. Meneliti pengaruh langsung tanpa

	“Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Tahta Sukses Abadi Medan” Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), Vol. 6, No. 1, Hal. 136–146 https://stiealwshliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/893	terhadap komitmen organisasi karyawan.	organisasi terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan.	variabel mediasi, menambahkan variabel lingkungan kerja. 2. Berlokasi di sektor retail/distribusi.
11.	I Gede Aryana Mahayasa, Desak Ketut Sintaasih, & Made Surya Putra (2018) “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior Perawat</i>”	Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.	1. Mengkaji secara mendalam peran penting variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan pendekatan statistik kuantitatif.	1. Variabel komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel bebas terhadap kinerja. 2. Tidak melibatkan variabel <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja.

	Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan , Vol. 12, No. 1, Hal. 71–86 https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/1393666			
12.	Yusnita et al., (2022) <i>“The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment”</i> Jurnal <i>Economia</i>, Vol. 18, No. 1 https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236	Komitmen organisasi dipengaruhi <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja yang didukung lingkungan organisasi.	1. Sama-sama membahas komitmen organisasi.	1. Tidak secara khusus menggunakan budaya organisasi sebagai mediasi.
13.	Jimmy B. Sabuero (2023) <i>“The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship</i>	<i>Work-life balance</i> dan budaya organisasi berkorelasi signifikan dengan komitmen organisasi, di mana iklim	1. Sangat selaras karena sama-sama menempatkan budaya organisasi sebagai variabel	1. Responden penelitian adalah tenaga pendidik/dosen di Filipina. 2. Tidak menyertakan

	<i>Between Organizational Commitment and Work-life Balance Among Business Management Faculty”</i> <i>International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research</i>, Vol. 4, No. 11, Hal. 4015–4028 https://ijmaber.com/index.php/ijmaber/article/view/1376	budaya kerja mendukung karyawan dalam menjaga komitmen kelembagaan	mediasi antara <i>work-life balance</i> dan komitmen organisasi.	variabel kepuasan kerja.
14.	Winoto et al., (2020) “Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>” Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.4039	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap OCB. Semakin baik budaya organisasi dan komitmen karyawan, semakin tinggi perilaku OCB.	1. Sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi. 2. Menggunakan metode kuantitatif.	1. Penelitian terdahulu menggunakan OCB sebagai variabel dependen. 2. Penelitian penulis menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel dependen. 3. Objek penelitian berbeda.

15.	Abdillah Roziak Tama & Jatmiko (2025) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan ” <i>Journal of Innovative and Creativity (Joecy)</i>, Vol. 6, No. 2, Hal. 35221–35237 https://joecy.org/index.php/joecy/article/view/10642	Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersamaan maupun individual berkontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	1. Meneliti pengaruh bersama antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.	1. Tidak menyertakan variabel <i>work-life balance</i>. 2. Teknik estimasi menggunakan regresi berganda biasa tanpa efek mediasi.
16.	Yusnita et al., (2022) “<i>The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment</i>” Jurnal <i>Economia</i>, Vol. 18, No. 1	<i>Work-life balance</i> dan kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasi.	1. Variabel dependen sama yaitu komitmen organisasi.	1. Tidak menggunakan variabel mediasi budaya organisasi.

	https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236			
17.	Cynthia Mahalaksmi & Made Suwandana (2024) “<i>The Role of Job Satisfaction in Mediating the Impact of Work-Life Balance and Employee Engagement on Organizational Commitment</i>” Dinasti International Journal of Management Science, Vol. 6, No. 1 https://doi.org/10.38035/dijms.v6i1.3106	Kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap komitmen organisasi, <i>Work-life balance</i> meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada komitmen organisasi.	1. Sama-sama meneliti komitmen organisasi dan <i>work-life balance</i>.	1. Menambahk an variabel <i>employee engagement</i>. 2. Kepuasan kerja digunakan sebagai mediasi.
18.	Posumah et al., n.d. (2023) “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan	Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terbukti berpengaruh	1. Memiliki kesamaan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan	1. Objek penelitian berada pada sektor industri perhotelan (<i>hospitality</i>)

	Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Mercure Manado Tateli <i>Resort and Convention</i>” Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 11, No. 4, Hal. 5472–5484 https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/52274	positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	komitmen organisasi	dan tidak meneliti <i>work-life balance</i> .
19.	Kasmiruddin (2021) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Bisnis Pegadaian” Jurnal Aplikasi Bisnis, Vol. 17, No. 2, Hal. 75–84 https://journal.stiejayakarta.a	Budaya organisasi berpengaruh positif dan dominan dalam membentuk komitmen organisasi karyawan.	1. Meneliti peran pembentukan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan.	1. Menggunakan variabel pembanding motivasi kerja, tidak menyertakan mediasi serta <i>work-life balance</i>. 2. Objek penelitian di sektor keuangan non-bank.

	c.id/index.php/JMBJayakarta/article/view/182			
20.	Sonhaji & Romi (2025) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Divisi Sales PT. Fastrata Buana Denpasar” <i>Journal of Management Science Innovation and Defense</i>, Vol. 2, No. 2 https://journal.unjani.ac.id/index.php/jmsiad/article/view/1123	<i>Work-life balance</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi baik parsial maupun simultan.	1. Sama-sama meneliti <i>work-life balance</i>, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.	1. Tidak menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. 2. Lokasi penelitian berbeda.
21.	(Sabuero, 2023) “<i>The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship Between Organizational</i>	<i>Work-life balance</i> berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi. Namun, budaya	1. Sama-sama menggunakan <i>Work-Life Balance</i>. 2. Sama-sama menggunakan Budaya Organisasi.	1. Objek penelitian adalah <i>faculty/business management faculty</i> di Filipina, sedangkan penelitianmu pada

	<i>Commitment and Work-life Balance Among Business Management Faculty”</i> <i>International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research</i>, Vol. 4, No, 11 https://doi.org/10.11594/ijma.ber.04.11.19	organisasi tidak terbukti memediasi hubungan tersebut.	3. Sama-sama menggunakan Komitmen Organisasi.	karyawan perusahaan manufaktur.
22.	Cynthia Mahalaksmi & Made Suwandana (2024) <i>“The Role of Job Satisfaction in Mediating the Impact of Work-Life Balance and Employee Engagement on Organizational Commitment”</i> Dinasti <i>International Journal of Management Science (DIJMS)</i>, Vol.	<i>Work-life balance</i> dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, di mana kepuasan kerja berperan efektif sebagai jembatan pembentuk komitmen.	1. Mengkaji hubungan <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan model pemodelan mediasi (PLS-SEM).	1. Menambahkan variabel <i>employee engagement</i> dan variabel mediasi yang digunakan adalah kepuasan kerja (bukan budaya organisasi).

	6, No. 1, Hal. 22–32 https://dinastipub.org/DIJMS/article/view/3106			
23.	Marvin & Gurusinga (2022) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Nusantara Auto Parts” Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), Vol. 5, No. 1, Hal. 995–1001 https://stiealwshliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/676	Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di industri komponen otomotif.	1. Sangat relevan karena sama-sama meneliti budaya organisasi dan komitmen organisasi di sektor manufaktur industri otomotif.	1. Menggunakan karakteristik individu sebagai prediktor pendamping. 2. Tidak mengkaji efek mediasi atau <i>work-life balance</i>.
24.	Fernando Johanis Bolung (2025) “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi; kepuasan kerja	1. Melibatkan ketiga variabel inti (budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi)	1. Menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi,

	Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja” Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), Vol. 4, No. 1, Hal. 267–277 https://stiealwa.shliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/319	mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap komitmen.	dalam satu model analisis jalur (<i>path analysis</i>).	
25.	Muis et al., (2018) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), Vol. 1, No. 1, Hal. 9–25 https://stiealwa.shliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/7	Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.	1. Mengkaji secara mendalam peran penting variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan pendekatan statistik kuantitatif.	1. Variabel komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel bebas terhadap kinerja. 2. Tidak melibatkan variabel <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja.

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 2.1 tersebut mengenai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Penelitian-penelitian tersebut memiliki persamaan pada variabel yang digunakan, teori pendukung, serta metode penelitian yang menjadi acuan dalam penyusunan penelitian ini. Selain itu, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan dan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga dapat memperkuat dasar teoritis dan hipotesis penelitian penulis.

Namun demikian, penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu, baik dari segi objek penelitian, lokasi penelitian, indikator variabel, maupun penambahan variabel mediasi yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Dengan adanya persamaan dan perbedaan tersebut, penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai referensi dan pembandingan untuk mendukung penelitian yang dilakukan penulis.

Oleh karena itu, penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai landasan untuk memperkaya kajian teori, memperkuat kerangka pemikiran, serta membantu dalam penyusunan hipotesis penelitian yang akan diuji.

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini disusun berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya mengenai kondisi *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, serta Budaya Organisasi pada karyawan PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja yang

dirasakan karyawan, serta bagaimana kondisi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji budaya organisasi yang diterapkan perusahaan sebagai faktor yang dapat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan dalam organisasi.

Work-Life Balance merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan loyalitas serta keterikatan terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini, *Work-Life Balance* diposisikan sebagai variabel independen (X1) yang diduga memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.

Selain *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja juga menjadi faktor yang dianggap mampu memengaruhi Komitmen Organisasi. Kepuasan Kerja berkaitan dengan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankannya, baik dari segi pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, maupun lingkungan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar kemungkinan karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini Kepuasan Kerja ditempatkan sebagai variabel independen (X2) yang diduga berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi sebagai variabel dependen (Y).

Penelitian ini juga menempatkan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi (Z) yang diduga dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *Work-Life*

Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, serta mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi diharapkan menjadi lebih optimal. Berdasarkan hubungan antarvariabel tersebut, maka disusun paradigma penelitian yang menggambarkan keterkaitan antara variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi dalam penelitian ini.

2.3.1 *Work-Life Balance* Karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta

Work-Life Balance merupakan kondisi dimana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis sehingga tidak menimbulkan konflik yang berlebihan antara kedua peran tersebut. Menurut Wardani dan Firmansyah (2021), *Work-Life Balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut menjadi penting karena karyawan memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi yang perlu dijalankan secara proporsional.

Dalam dunia kerja modern, perusahaan dituntut untuk memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan karena tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memengaruhi kehidupan pribadi karyawan. Menurut Eriyanti dan Noekent (2021), *Work-Life Balance* menjadi hal penting dalam lingkungan organisasi karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkaitan dengan

kemampuan karyawan dalam menjalankan kedua perannya secara baik. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan tersebut akan lebih mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadinya.

Work-Life Balance dapat dilihat melalui kemampuan karyawan dalam mengatur waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Keseimbangan waktu berkaitan dengan kemampuan individu dalam membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan keterlibatan berkaitan dengan kemampuan individu dalam memberikan perhatian dan energi terhadap kedua peran tersebut, sedangkan keseimbangan kepuasan berkaitan dengan tingkat kepuasan individu dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan adanya keseimbangan tersebut, karyawan dapat menjalankan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih proporsional.

Selain itu, *Work-Life Balance* dapat memengaruhi kondisi dan pengalaman karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Ketika karyawan mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik, maka karyawan dapat menjalankan pekerjaannya secara lebih optimal. Penelitian Yusnita et al. (2022) menunjukkan bahwa work-life balance merupakan salah satu faktor yang berperan dalam membentuk kondisi kerja karyawan dan memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

Work-Life Balance juga memiliki hubungan dengan komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi yang lebih baik dalam menjalankan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Penelitian Mahadiva dan Riana (2023) menunjukkan

bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang terbentuk.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan kondisi keseimbangan yang dimiliki karyawan dalam mengatur tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, baik dari segi waktu, keterlibatan, maupun kepuasan. *Work-Life Balance* menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam menciptakan kondisi kerja yang baik bagi karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *work-life balance* dikaji untuk mengetahui kondisi keseimbangan kehidupan kerja karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.

2.3.2 Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2024), kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa kebutuhan dan harapannya terhadap pekerjaan dapat terpenuhi.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif dalam menjalankan pekerjaann dan tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pekerjaannya itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Menurut Budianto et al. (2021), kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam membentuk sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

Kepuasan kerja memiliki kaitan yang erat dengan komitmen organisasi karena perasaan positif terhadap pekerjaan dapat menumbuhkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan, maka dapat muncul keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Bachri dan Solekah (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih baik antara karyawan dengan organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lebih mudah menerima tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan sikap negatif terhadap pekerjaan dan menurunkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Santoni et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen

organisasi, sedangkan Purwana et al. (2021) juga menemukan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT MR. DIY di Jakarta.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang menunjukkan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap yang lebih positif serta keterikatan yang lebih baik terhadap organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini Kepuasan Kerja dikaji untuk mengetahui kondisi kepuasan kerja karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta serta kaitannya dengan Komitmen Organisasi.

2.3.3 Budaya Organisasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (P. S. Robbins & Judge, 2024), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja dan sikap karyawan di lingkungan perusahaan.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi akan memengaruhi cara karyawan bekerja,

berinteraksi, serta mengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Erdi et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, sehingga penerapan budaya organisasi menjadi salah satu aspek penting dalam membentuk kondisi kerja yang baik.

Selain itu, budaya organisasi mampu menciptakan hubungan kerja yang mendukung interaksi antaranggota organisasi. Lingkungan kerja yang mendorong kerja sama, komunikasi, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat menciptakan kondisi kerja yang positif. Penelitian Pradnyani dan Surya Putra (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komariyah et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan BUMD Binjai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam membangun komitmen organisasi karyawan. Budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, budaya

organisasi diduga memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.

2.3.4 Komitmen Organisasi Karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta

Komitmen Organisasi merupakan sikap yang menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2024), komitmen organisasi menggambarkan keadaan ketika seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuan yang dimilikinya serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi menjadi salah satu aspek penting karena menunjukkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Work-Life Balance dapat menjadi salah satu faktor yang berkaitan dengan terbentuknya komitmen organisasi karyawan. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, karyawan dapat merasakan kondisi kerja yang lebih baik dan mendukung. Penelitian Abdi dan Chalimah (2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi, meskipun pengaruhnya tidak signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tetap memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi karyawan.

Selain *work-life balance*, budaya organisasi juga memiliki peran dalam membentuk komitmen organisasi karyawan. Budaya organisasi yang mencerminkan nilai, norma, kerja sama, dan dukungan yang baik dapat

menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi. Penelitian Abdi dan Chalimah (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Dalam hubungan mediasi, budaya organisasi dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan *work-life balance* dengan Komitmen Organisasi. Penerapan *work-life balance* yang baik dapat menciptakan persepsi positif karyawan terhadap lingkungan dan nilai-nilai yang diterapkan perusahaan. Kondisi tersebut dapat mendukung terbentuknya budaya organisasi yang positif, sehingga pada akhirnya dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian Sabuero (2023) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *work-life balance*, budaya organisasi, dan Komitmen Organisasi, meskipun budaya organisasi tidak terbukti memediasi hubungan tersebut secara signifikan dalam penelitiannya.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* dan budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan Komitmen Organisasi. Penelitian Oh et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi, sementara aspek *work-life balance* juga memiliki hubungan dengan Komitmen Organisasi. Hasil tersebut memperkuat pentingnya kondisi kerja dan budaya organisasi dalam membentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa Komitmen Organisasi merupakan bentuk keterikatan karyawan yang ditunjukkan melalui rasa memiliki,

loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. *Work-Life Balance* dan budaya organisasi merupakan aspek yang dapat berkaitan dengan terbentuknya Komitmen Organisasi karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini Komitmen Organisasi dikaji untuk mengetahui kondisi Komitmen Organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta serta peran Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan Komitmen Organisasi.

2.3.5 Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta

Work-Life Balance dan kepuasan kerja tidak hanya dapat berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi, tetapi juga dapat berkaitan dengan komitmen organisasi melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. *Work-Life Balance* yang baik dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung, sedangkan kepuasan kerja dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut selanjutnya dapat memperkuat budaya organisasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Heriyanto & Rizal, 2022).

Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif. Kepuasan kerja dapat berasal dari

pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja, sedangkan *work-life balance* berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut dapat mendorong karyawan untuk menerima dan menjalankan nilai-nilai organisasi dengan lebih baik (Purwana et al., 2021).

Budaya organisasi yang positif memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara kondisi kerja karyawan dengan komitmen organisasi. Budaya yang mendorong kerja sama, komunikasi, dan penghargaan terhadap karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian Praptana dan Riyanto (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

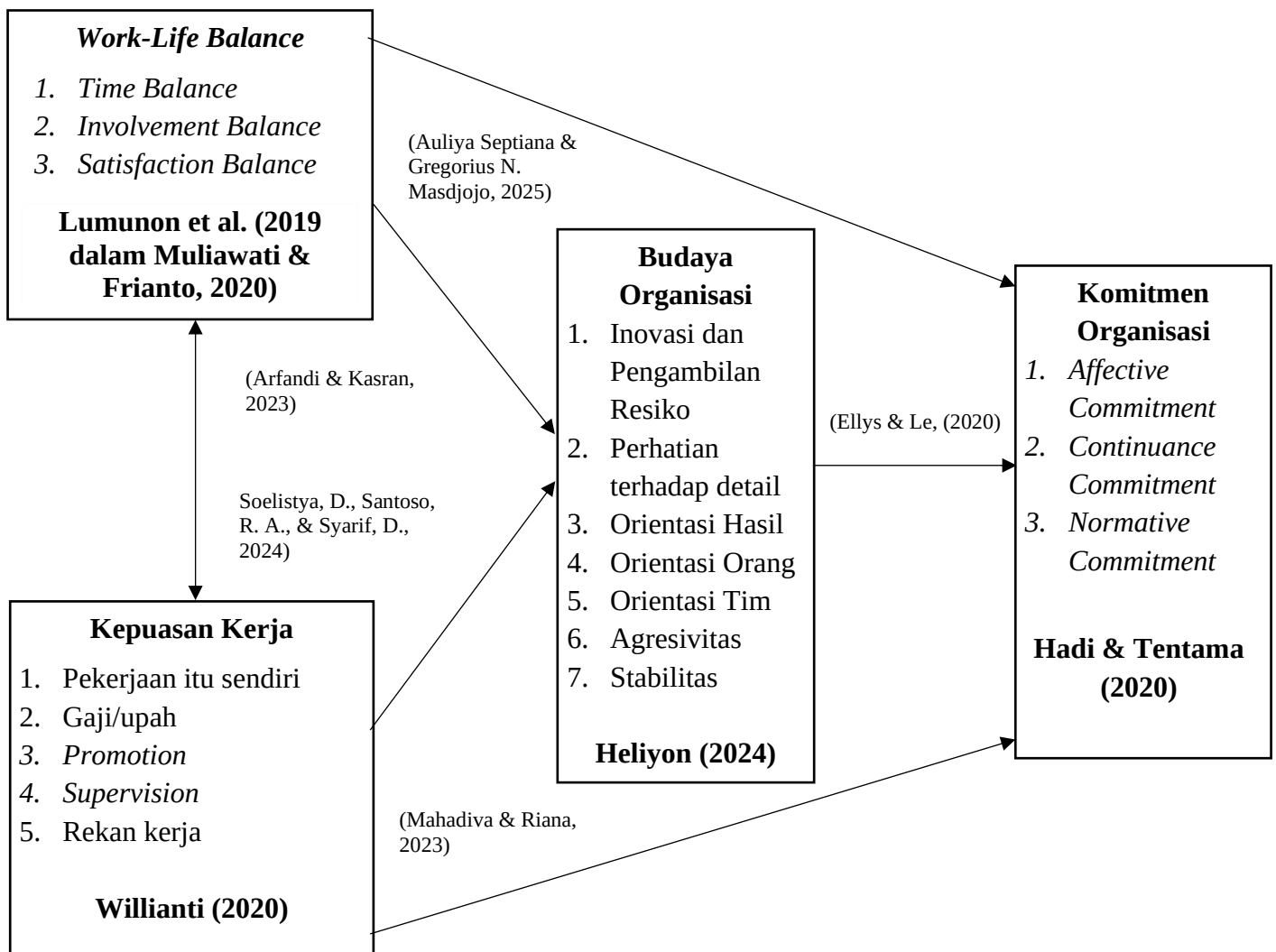
Sebagai variabel mediasi, budaya organisasi menjadi penghubung yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dan kepuasan kerja dapat berkaitan dengan komitmen organisasi. Karyawan yang merasakan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap lingkungan organisasi. Persepsi tersebut dapat mendukung terbentuknya budaya organisasi yang kondusif sehingga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sabuero (2023) menunjukkan adanya hubungan antara *work-life balance*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi, meskipun budaya organisasi tidak terbukti memediasi hubungan tersebut secara signifikan dalam penelitian tersebut.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi. Heriyanto dan Rizal (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi merupakan aspek yang dapat mendukung terbentuknya komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat berkaitan dengan komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Semakin baik *work-life balance* dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin positif kondisi budaya organisasi yang terbentuk, sehingga komitmen organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta diharapkan semakin meningkat.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian serta memperlihatkan banyaknya rumusan masalah yang perlu dijawab melalui proses penelitian sekaligus dasar dalam menyusun hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka peneliti dapat menggambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Keterangan:

Indirect Effect ----->

Direct Effect —————>

Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2022), menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori yang relevan dan belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Parsial

- a. H1: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
- b. H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
- c. H3: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
- d. H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.
- e. H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.

2. Hipotesis Simultan

- a. H6: *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan melalui Budaya Organisasi pada PT Hino Motors Manufacturing Indonesia di Purwakarta.