

**HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
KESEIMBANGAN KERJA-KEHIDUPAN PADA KARYAWAN
LOKAL DI PERUSAHAAN X DAN Y
SKRIPSI**



Oleh
Muhammad Aimar Dzikri S
NIM. 220401110258

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

HALAMAN JUDUL

**HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
KESEIMBANGAN KERJA-KEHIDUPAN PADA KARYAWAN DI
PERUSAHAAN X DAN Y**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi
salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

Muhammad Aimar Dzikri S

NIM. 220401110258

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

HUBUNGAN KOMITMEN KERJA DENGAN *WORK-LIFE BALANCE*

PADA KARYAWAN LOKAL DI PERUSAHAAN CHINA DI JAWA TIMUR

SKRIPSI

Oleh

Muhammad Aimar Dzikri S

NIM. 220401110258

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Dosen Pembimbing 1 <u>Dr. Andik Rony Irawan, M.Si.</u> NIP. 1967311221999031003		11-06-2026
Dosen Pembimbing 2 <u>Dr. Hj. Endah Kurniawati</u> <u>Purwaningtyas, M.Psi, Psi</u> NIP. 1975051420000320003		15-06-26



Malang, 15 Juni 2026

Ketua Program Studi

Ketua Program Studi


Lina Hidayati, M.A.

NIP. 198610092015032002

LEMBAR PENGESAHAN

HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN *WORK-LIFE BALANCE*

PADA KARYAWAN LOKAL DI PERUSAHAAN X dan Y

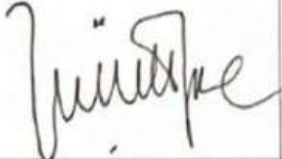
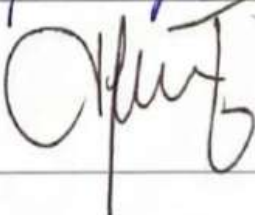
SKRIPSI

Oleh Muhammad Aimar Dzikri S

NIM. 220401110258

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji Skripsi dalam Majelis

Sidang Skripsi pada tanggal 14 Juli 2026

Dosen Penguji	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Penguji Utama <u>Dr. Retno Mangestuti, M.Si., Psikolog</u> NIP.197502202003122004		23 Juli '26
Ketua Penguji <u>Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog</u> NIP. 197505142000032003		22-07-2026
Sekretaris Penguji <u>Dr. Andik Ronv Irawan, M.Si.</u> NIP. 197311221999031003		22.07-2026

Disahkan oleh

Dekan



Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si
NIP. 196710291994032001

LEMBAR PENGESAHAN

HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
***KESEIMBANGAN KERJA-KEHIDUPAN* PADA KARYAWAN DI**
PERUSAHAAN X DAN Y

SKRIPSI

Oleh

Muhammad Aimar Dzikri S

NIM. 220401110258

NOTA DINAS

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Assalamu'alaikum wr.wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul:

**HUBUNGAN KOMITEM KERJA DENGAN WORK LIFE BALANCE PADA
KARYAWAN LOKAL DI PERUSAHAAN CHINA DI JAWA TIMUR**

Yang ditulis oleh:

Nama : Muhammad Aimar Dzikri S

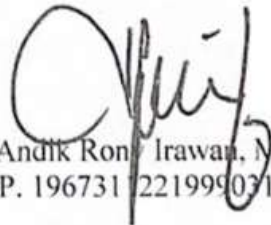
NIM : 220401110258

Program : S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Malang, Juni 2026
Dosen Pembimbing 1


Dr. Andik Roni Irawan, M.Si.
NIP. 196731 221999 031003

NOTA DINAS

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Assalamu'alaikum wr.wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul:

**HUBUNGAN KOMITEM KERJA DENGAN WORK LIFE BALANCE PADA
KARYAWAN LOKAL DI PERUSAHAAN CHINA DI JAWA TIMUR**

Yang ditulis oleh:

Nama : Muhammad Aimar Dzikri S

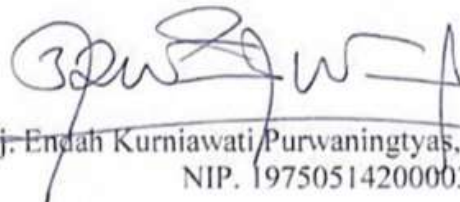
NIM : 220401110258

Program : SI Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Malang, Juni 2026
Dosen Pembimbing 2



Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi.
NIP. 1975051420000320003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Aimar Dzikri S

NIM : 220401110258

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul "HUBUNGAN KOMITMEN KERJA DENGAN WORK-LIFE BALANCE PADA KARYAWAN LOKAL DI PERUSAHAAN CHINA DI JAWA TIMUR" adalah benar-benar hasil karya sendiri baik

Sebagian

maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya.

Jika kemudian hari ada claim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen

Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik

Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila

pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 16 Juni 2026

Penulis



Muhammad Aimar Dzikri S
220401110258

MOTTO

“Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu,
tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia”
(QS. Al-Qashash: 28:77)”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil 'alamin, segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Dengan penuh rasa syukur, karya ini penulis persembahkan kepada Allah SWT atas segala rahmat, pertolongan, dan kasih sayang-Nya yang senantiasa menyertai setiap langkah penulis hingga mampu menyelesaikan karya ini.

Karya ini juga penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Drh. Subagyo Budi Santoso dan Ibu Nikmatul Rodhiyah, S.Si., yang selalu menjadi sumber kekuatan dalam setiap perjalanan hidup penulis. Terima kasih atas kasih sayang, doa, pengorbanan, dan dukungan yang tidak pernah berhenti mengiringi setiap langkah penulis. Terima kasih pula kepada adik tercinta serta seluruh keluarga besar Bani Hariono dan Bani H. Boediman yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini.

Persembahan ini juga penulis tujukan untuk Malang, kota yang telah menjadi rumah kedua dan saksi perjalanan penulis dalam bertumbuh. Terima kasih kepada seluruh teman seperjuangan yang pernah hadir dan berjalan bersama selama masa perkuliahan. Setiap cerita, perjuangan, dan kebersamaan akan selalu menjadi kenangan yang berharga dan tidak akan pernah terlupakan.

Terakhir, karya ini penulis persembahkan kepada diri sendiri. Terima kasih karena telah memilih untuk tetap bertahan, terus berjuang, dan tidak menyerah meskipun perjalanan ini dipenuhi berbagai tantangan. Semoga karya sederhana ini menjadi pengingat bahwa setiap doa, usaha, dan pengorbanan pada akhirnya akan membawa seseorang sampai pada tujuan yang telah diperjuangkan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Keseimbangan kerja-kehidupan* pada Karyawan Lokal di Perusahaan X dan Y.” Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan umatnya hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi) pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulis menyadari bahwa proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM, CRMP, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si. selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Andik Rony Irawan selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan, masukan, motivasi, serta bimbingan dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan skripsi ini.

4. Ibu Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan ilmu, saran, perhatian, dan bimbingan yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Retno Mangestuti, M.Si., Psikolog selaku dosen penguji yang memberikan saran, kritik, dan masukan yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini.
6. Seluruh dosen, staf akademik, dan tenaga kependidikan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang atas ilmu, dukungan, serta pelayanan yang diberikan selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini dengan meluangkan waktu dan memberikan data yang diperlukan sehingga penelitian dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.

Malang, 16 Juni 2026

Muhammad Aimar Dzikri S
220401110258

Daftar Isi

SKRIPSI	i
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	ix
Abstrak.....	xv
Abstract	xvi
ملخص.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN TEORI.....	16
A. <i>Keseimbangan kerja-kehidupan</i>	16
2. <i>Dimensi Keseimbangan kerja-kehidupan</i>	18
3. <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi Keseimbangan kerja-kehidupan</i>	19
4. <i>Manfaat Keseimbangan kerja-kehidupan</i>	21
5. <i>Tantangan Keseimbangan kerja-kehidupan</i>	22
B. <i>Komitmen Organisasi</i>	22
2. <i>Dimensi Komitmen Organisasi</i>	25
3. <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi</i>	28
4. <i>Dampak Komitmen Organisasi</i>	29
C. <i>Kajian Keislaman</i>	30
1. <i>Keseimbangan kerja-kehidupan</i>	30
2. <i>Komitmen Organisasi</i>	33
D. <i>Karakteristik Perusahaan China</i>	37
1. <i>Budaya kerja 996</i>	37
2. <i>Dampak budaya 996</i>	37
3. <i>Struktur bisnis keluarga dan stuck career</i>	38
4. <i>Kondisi kerja di Perusahaan china di Indonesia</i>	40

5.	Konflik budaya Indonesia-China	42
E.	Hubungan Komitmen Organisasi Dan <i>Keseimbangan kerja-kehidupan</i>	44
F.	Kerangka Berpikir	48
G.	Hipotesis Penelitian	49
BAB III		50
METODE PENELITIAN		50
A.	Rancangan Penelitian	50
B.	Identifikasi variabel penelitian	50
C.	Definisi Operasional	51
D.	Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling	51
E.	Instrumen Pengukuran	53
F.	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	55
BAB IV		63
HASIL DAN PEMBAHASAN		63
A.	Pelaksanaan Penelitian	63
B.	Hasil penelitian	65
C.	Pembahasan	73
1.	Tingkat komitmen organisasi karyawan lokal di perusahaan X dan Y.	73
2.	Tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan karyawan lokal di perusahaan X dan Y.....	75
3.	Hubungan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan X dan Y.....	76
BAB V		80
PENUTUP		80
A.	Kesimpulan	80
B.	Saran	81
DAFTAR PUSTAKA		84

Daftar Tabel

Tabel 2.1. Potongan Lafadz QS. Al-Qashash (28): 77 dan Relevansinya dengan Teori Psikologi.....	31
Tabel 2.2. Potongan Lafadz QS. An-Nisa (4): 58 dan Relevansinya dengan Teori Psikologi.....	34
Tabel 2.3 Perbedaan budaya Indonesia dan China	42
Tabel 3.1 Blueprint skala Keseimbangan kerja-kehidupan	53
Tabel 3.2 Blueprint skala komitmen organisasi	54
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Skala Keseimbangan kerja-kehidupan (Y)	57
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Skala Komitmen organisasi (X).....	58
Tabel 3.6 Klasifikasi Koefisien Reliabilitas Sumber: Guilford (dalam Azwar, 2018).....	59
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Variabel Y (Keseimbangan kerja-kehidupan)	66
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Y (Keseimbangan kerja-kehidupan)	67
Tabel 4.3 Hasil Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)	68
Tabel 4.4 Hasil Uji Linearitas (ANOVA Table)	69
Tabel 4.5 Hasil Uji Korelasi Spearman's Rho.....	70
Tabel 4.6 Aspek Pembentuk Variabel Keseimbangan kerja-kehidupan (Y).....	71
Tabel 4.7 Aspek Pembentuk Variabel Komitmen organisasi (X)	72

Daftar Lampiran

LAMPIRAN 1 Surat Izin	89
LAMPIRAN 2 Kuesioner.....	95
LAMPIRAN 3 Instrumen Skala	99
LAMPIRAN 4 Skala Keseimbangan kerja-kehidupan	102
LAMPIRAN 5 Skala Komitmen organisasi.....	109
LAMPIRAN 6 Analisis deskriptif variabel Y	116
LAMPIRAN 7 Analisis deskriptif variabel X	117
LAMPIRAN 8 Uji Normalitas	118
LAMPIRAN 9 Uji Linearitas	119
LAMPIRAN 10 Reliabelitas variabel Y.....	120
LAMPIRAN 11 Reliabelitas variabel X.....	120
LAMPIRAN 12 Uji Hipotesis.....	121

Abstrak

Muhammad Aimar Dzikri S 2026. Hubungan Komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada Karyawan Lokal di Perusahaan China di Jawa Timur. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Dr. Andik Rony Irawan, M.Si. (2) Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi.

Kehadiran perusahaan-perusahaan Tiongkok di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, telah memperkenalkan budaya kerja yang berbeda, termasuk sistem kerja intensif yang dikenal sebagai budaya “996”. Situasi ini berpotensi memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta komitmen organisasi karyawan lokal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat komitmen organisasi, menilai tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di kalangan karyawan lokal di perusahaan-perusahaan Tiongkok di Jawa Timur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasi. Sampel penelitian terdiri dari 167 karyawan lokal yang bekerja di PT New Hope East Java (Sidoarjo dan Mojokerto) dan PT Haida Agriculture Indonesia (Pasuruan), yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Variabel komitmen organisasi diukur menggunakan skala yang didasarkan pada teori Meyer & Allen (1991), yang mencakup dimensi komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Variabel keseimbangan kehidupan kerja diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan berdasarkan teori Fisher (2001), yang mencakup dimensi keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Analisis data menggunakan uji korelasi Spearman's Rho.

Berdasarkan temuan studi ini, keseimbangan kehidupan kerja sebagian besar karyawan lokal masuk ke dalam kategori sedang (95,2%), dengan keseimbangan kepuasan menjadi faktor terpenting (53,5%). Sementara itu, komitmen afektif merupakan komponen terkuat (39,8%), dengan sebagian besar komitmen organisasi masuk ke dalam kelompok tinggi (71,9%). H_0 diterima sedangkan H_1 ditolak berdasarkan temuan uji korelasi Spearman's Rho, yang menunjukkan koefisien korelasi sebesar $-0,114$ dengan nilai signifikansi $0,144$ ($p > 0,05$). Dengan demikian, di antara pekerja lokal di perusahaan-perusahaan Tiongkok di Jawa Timur, dedikasi kerja dan keseimbangan kehidupan kerja tidak berkorelasi secara signifikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor normatif dan budaya, serta pertimbangan ekonomi, daripada oleh kondisi keseimbangan kerja-kehidupan secara langsung dalam konteks budaya kerja korporat Tiongkok, yang sangat menekankan nilai-nilai Konfusianisme, loyalitas, dan kolektivisme organisasi. Secara praktis, hasil-hasil ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan untuk meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan tidak selalu akan meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan; sebaliknya, manajemen sebaiknya mempertimbangkan budaya organisasi, faktor-faktor normatif, serta kesejahteraan finansial karyawan lokal sebagai strategi yang lebih relevan untuk meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Keseimbangan kerja-kehidupan, Karyawan Lokal, Perusahaan China, Budaya 996

Abstract

Muhammad Aimar Dzikri S. 2026. The Relationship Between Work Commitment and Keseimbangan kerja-kehidupan Among Local Employees in Chinese Companies in East Java. Thesis. Faculty of Psychology, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Supervisors: (1) Dr. Andik Rony Irawan, M.Si. (2) Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi.

The presence of Chinese companies in Indonesia, particularly in East Java, introduces a distinctive work culture, including an intensive working system commonly known as the "996" culture. This condition potentially influences both the Keseimbangan kerja-kehidupan and the organizational commitment of local employees. This study aims to identify the level of work commitment, the level of Keseimbangan kerja-kehidupan, and to analyze the relationship between work commitment and Keseimbangan kerja-kehidupan among local employees in Chinese companies in East Java.

This research employed a quantitative approach with a correlational design. The research subjects consisted of 167 local employees working at PT New Hope East Java (Sidoarjo and Mojokerto) and PT Haida Agriculture Indonesia (Pasuruan), selected through purposive sampling. Work commitment was measured using a scale based on Meyer & Allen's (1991) three-component model, encompassing affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. Keseimbangan kerja-kehidupan was measured using an instrument developed based on Fisher's (2001) theory, comprising time balance, involvement balance, and satisfaction balance dimensions. Data analysis employed Spearman's Rho correlation test.

The results revealed that the majority of local employees had a moderate level of Keseimbangan kerja-kehidupan (95.2%), with satisfaction balance as the most dominant dimension (53.5%). Work commitment was predominantly at a high level (71.9%), with affective commitment as the strongest component (39.8%). The Spearman's Rho correlation test yielded a correlation coefficient of -0.114 with a significance value of 0.144 ($p > 0.05$), thus H_0 was accepted and H_1 was rejected. Consequently, there is no significant relationship between Keseimbangan kerja-kehidupan and work commitment among local employees in Chinese companies in East Java.

These findings suggest that within the context of Chinese corporate work culture, which emphasizes Confucian values, loyalty, and organizational collectivism, employee work commitment is predominantly shaped by normative, cultural, and economic factors rather than directly by Keseimbangan kerja-kehidupan conditions. Future research is recommended to employ mediation or moderation designs to capture the complexity of the relationship between these two variables, considering variables such as job satisfaction as a potential mediator.

Keywords: Work Commitment, Keseimbangan kerja-kehidupan, Local Employees, Chinese Companies, 996 Work Culture

ملخص

ذكرى س، محمد عيمار. 2026. العلاقة بين الالتزام بالعمل والتوازن بين العمل والحياة لدى العمال المحليين في الشركات الصينية بجاوى الشرقية. بحث جامعي. كلية علم النفس، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفان: الدكتور أندريك روني إيراوان، الماجستير. (2) الدكتورة الحاجة إنداح كورنياواتي بوروانينجتاس، الماجستير في علم (1) النفس.

تجلب الشركات الصينية العاملة في إندونيسيا، ولا سيما في جاوى الشرقية، ثقافة عمل مختلفة، تتضمن نظامًا عماليًا مكثفًا يُعرف بثقافة "996". قد يؤثر هذا الوضع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية وكذلك على مستوى التزام العمال المحليين بالمنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الالتزام بالعمل، ومستوى التوازن بين العمل والحياة، وتحليل العلاقة بينهما لدى العمال المحليين في الشركات الصينية بجاوى الشرقية.

PT اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي بتصميم ارتباطي. تكونت عينة البحث من 167 عاملاً محلياً يعملون في شركة PT Haida Agriculture Indonesia (سيدوارجو وموجو كيرتو) وشركة New Hope East Java (باسوروان)، Meyer & قيس الالتزام بالعمل بمقياس مستند إلى نظرية (Purposive Sampling) واختيروا بأسلوب العينة الهادفة بأبعادها الثلاثة: الالتزام الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. كما قيس التوازن بين العمل (Allen (1991) بأبعاد التوازن الزمني، وتوازن التفاعل، وتوازن الرضا. واستخدم لتحليل Fisher (2001) والحياة بأداة مبنية على نظرية Spearman's Rho. البيانات اختبار ارتباط

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التوازن بين العمل والحياة لدى غالبية العمال المحليين جاء في الفئة المتوسطة بنسبة وكان بُعد توازن الرضا هو الأكثر هيمنة (53.5%). أما مستوى الالتزام بالعمل فكان في الغالب مرتفعاً، 95.2% قيمة Spearman's Rho مع الالتزام الوجداني بوصفه المكون الأقوى (39.8%). وأظهر اختبار ارتباط (71.9%) وعليه، لا توجد H_0 ورفض H_1 معامل ارتباط مقدارها -0.114 بمستوى دلالة 0.144 (بتر < 0.05)، مما يعني قبول علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين العمل والحياة والالتزام بالعمل لدى العمال المحليين في الشركات الصينية بجاوى الشرقية.

تشير هذه النتائج إلى أنه في سياق ثقافة العمل في الشركات الصينية التي تُعلي قيم الكونفوشية والولاء والجماعية التنظيمية. يتشكل التزام العمال بصورة رئيسية من عوامل معيارية وثقافية واقتصادية، وليس من التوازن بين العمل والحياة مباشرةً وتوصي الدراسة باستخدام تصميمات وساطة أو إشراف في الدراسات اللاحقة، مع مراعاة متغيرات محتملة كالرضا الوظيفي بوصفها وسيطاً محتملاً، لاستيعاب تعقيد العلاقة بين المتغيرين بشكل أكثر شمولاً.

الكلمات المفتاحية: الالتزام بالعمل، التوازن بين العمل والحياة، العمال المحليون، الشركات الصينية، ثقافة العمل 996

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi ekonomi dan liberalisasi investasi telah membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan Tiongkok untuk berekspansi ke berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia. Sejak awal tahun 2000-an, investasi langsung Tiongkok di Indonesia terus mengalami pertumbuhan yang signifikan, terutama di sektor manufaktur, pertambangan, infrastruktur, dan agribisnis. Menurut data dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), Tiongkok secara konsisten masuk dalam lima besar investor asing terbesar di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir, dengan nilai investasi yang direalisasikan terus meningkat setiap tahun (BKPM, 2023). Provinsi Jawa Timur, sebagai salah satu pusat industri dan agribisnis terbesar di Indonesia, telah menjadi salah satu tujuan utama investasi tersebut.

Selain membawa teknologi dan modal ke Indonesia, perusahaan-perusahaan Tiongkok juga membawa budaya kerja yang berbeda dari budaya kerja masyarakat setempat. Dalam penelitian tentang manajemen internasional, budaya kerja organisasi Tiongkok dikenal karena ciri-cirinya yang kuat, yang meliputi etos kerja yang sangat ketat, hierarki yang jelas, disiplin yang tinggi, dan fokus pada target (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Ciri-ciri ini berasal dari prinsip-prinsip Konfusianisme, yang sangat menekankan ketekunan, pengabdian kepada atasan, dan komitmen penuh terhadap pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawab kelompok (Bond, 1988).

Apa yang dalam psikologi lintas budaya disebut sebagai “culture shock”

merupakan salah satu kesulitan pertama dan paling mencolok yang dihadapi pekerja lokal saat mereka mulai bekerja di perusahaan Tiongkok. Perasaan kejutan budaya di tempat kerja digambarkan sebagai kesulitan beradaptasi yang dialami seseorang ketika dihadapkan pada lingkungan kerja dan standar yang sangat berbeda dari yang biasa mereka alami (Talenta.co, 2025; LinovHR, 2023). Culture shock ini muncul dalam berbagai bentuk ketika dialami oleh pekerja lokal di perusahaan-perusahaan Tiongkok.

Budaya kerja “996”, yang mengharuskan bekerja dari pukul 09.00 hingga 21.00 selama enam hari seminggu setara dengan 72 jam merupakan fenomena paling menonjol yang mewakili budaya kerja keras di perusahaan-perusahaan Tiongkok. Jam kerja setiap minggu, yang lebih dari dua kali lipat jumlah jam maksimum yang diizinkan oleh peraturan ketenagakerjaan di sebagian besar negara. Ketika ribuan pekerja di perusahaan teknologi Tiongkok memulai gerakan protes di situs web GitHub pada tahun 2018, dengan mempublikasikan daftar perusahaan yang menerapkan sistem kerja yang keras ini, istilah ini menjadi sorotan internasional. Perusahaan yang menerapkan sistem ini termasuk merek-merek terkenal seperti Alibaba, Huawei, dan JD.com (Irfan dkk., Jurnal Calakan, 2023).

Meskipun sistem kerja 996 secara resmi dinyatakan melanggar hukum oleh Mahkamah Agung Tiongkok pada tahun 2021, budaya jam kerja yang panjang masih tetap ada hingga saat ini. Informasi dari menurut data dari Biro Statistik Nasional Tiongkok, pekerja di Tiongkok terus bekerja rata-rata 49 jam per minggu pada tahun 2024, jauh melebihi batas hukum 44 jam per minggu (Tempo.co, April 2025). Angka ini tetap berada di 48,5 jam per minggu bahkan pada lima bulan pertama tahun 2025 (Kompas, Februari 2026). Tiongkok kini memiliki salah satu jam kerja terpanjang di dunia, melampaui Korea Selatan (38,6 jam), Amerika

Serikat (38 jam), dan Jepang (36,6 jam) (ILO, 2024; VIVA.co.id, April 2025).

Selain menciptakan lapangan kerja, kehadiran perusahaan-perusahaan Tiongkok di Indonesia membentuk hubungan industrial yang khas dan kompleks. Kondisi yang dihadapi pekerja lokal Indonesia di perusahaan-perusahaan Tiongkok sangat berbeda dengan kondisi pekerja di perusahaan dalam negeri atau perusahaan multinasional dari negara-negara Barat. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan karyawan lokal adalah warga negara Indonesia yang bekerja sebagai tenaga kerja tetap di perusahaan-perusahaan Tiongkok tersebut, di bawah struktur manajemen dan budaya kerja korporat Tiongkok, dan tidak termasuk tenaga kerja asing/ekspatriat yang didatangkan langsung dari Tiongkok untuk mengisi posisi manajerial atau teknis tertentu. Selain aspek teknis pekerjaan, perbedaan-perbedaan ini juga mencakup aspek-aspek yang lebih mendalam seperti nilai-nilai, gaya komunikasi, sistem hierarki, ekspektasi kinerja, serta ritme dan intensitas kerja yang sangat berbeda dari apa yang selama ini biasa dialami oleh pekerja Indonesia (ACT Consulting, 2019; MSBU, 2025).

Budaya kerja yang ketat ini tidak hanya terjadi di Tiongkok, hal ini juga merasuki operasional perusahaan-perusahaan Tiongkok yang sedang berkembang secara internasional. Para pekerja lokal di Indonesia mengungkapkan berbagai pengalaman. Menurut Lemon8 Indonesia (2024), bekerja di perusahaan-perusahaan Tiongkok di media sosial menggambarkan lingkungan kerja yang penuh tekanan, disiplin yang ketat, tuntutan target yang sangat tinggi, serta hambatan komunikasi akibat perbedaan budaya dan bahasa dengan manajemen Tiongkok. Kondisi-kondisi ini menimbulkan kekhawatiran serius mengenai bagaimana pekerja lokal dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka, serta bagaimana hal ini akan memengaruhi dedikasi mereka terhadap organisasi.

Ketika pekerja lokal bergabung dengan perusahaan-perusahaan Tiongkok di Indonesia, biasanya ada dua sisi dari cerita ini. Aspek positifnya meliputi gaji yang menarik, yang seringkali lebih tinggi daripada upah minimum lokal, fasilitas tempat kerja yang memadai, serta peluang untuk memperoleh pengetahuan tentang norma ketenagakerjaan global. Namun, terdapat sejumlah masalah signifikan yang tidak dapat diabaikan, seperti kurangnya peluang pengembangan karier yang terbuka bagi karyawan lokal, tekanan kinerja yang sangat tinggi, serta hambatan komunikasi akibat perbedaan bahasa dan budaya (Jobstreet Indonesia, 2024; Lemon8 Indonesia, 2024).

Dua contoh menonjol dari pertumbuhan perusahaan Tiongkok di sektor pertanian Jawa Timur adalah PT X dan PT Y. PT X berlokasi di Sidoarjo dan Mojokerto, PT Y, yang beroperasi di Pasuruan, merupakan bagian dari New Hope Group, yang didirikan di Provinsi Sichuan, Tiongkok, pada tahun 1982 dan telah berekspansi ke Indonesia sejak tahun 1996. Dengan kapasitas produksi tahunan sebesar 20 juta ton pakan ternak, PT X mempekerjakan lebih dari 80.000 orang di seluruh dunia (Repositori UGM, 2014). Sementara itu, PT Y, didirikan pada September 2017 dan mulai beroperasi pada Oktober 2018 di PIER Kawasan Industri Pasuruan mampu memproduksi 300.000 ton pakan ternak dan pakan perikanan setiap tahunnya (LinkedIn PT Haida Agriculture Indonesia, 2023; ZoomInfo, 2024).

Topik utama penelitian ini adalah tekanan kinerja yang sangat tinggi yang dihadapi oleh para pekerja di perusahaan milik Tiongkok di Indonesia, serta bagaimana hal ini memengaruhi dua aspek ketenagakerjaan yang saling terkait: dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Robbins & Judge (2017), tekanan kerja adalah kondisi

di mana kemampuan atau sumber daya individu melebihi tuntutan tempat kerja, yang mengakibatkan tekanan fisik dan psikologis. Dalam konteks perusahaan Tiongkok, “tekanan kerja” tidak hanya merujuk pada jam kerja yang panjang; hal ini juga mencakup kebutuhan untuk mencapai target yang sangat tinggi, standar kualitas yang ketat, tuntutan akan dedikasi penuh, serta minimnya peluang bagi karyawan lokal untuk mengembangkan karier mereka.

Pekerja berkinerja tinggi yang dihadapkan pada ekspektasi yang melampaui kemampuan dan sumber daya yang mereka miliki sering kali mengalami dampak negatif dari pekerjaan mereka dalam kehidupan pribadi. Hal ini berarti bahwa kesehatan fisik, kesejahteraan psikologis, dan kualitas waktu yang dihabiskan bersama keluarga para karyawan semuanya terpengaruh secara negatif oleh stres, kelelahan, dan kecemasan yang berkaitan dengan pekerjaan (Fisher, 2001; Robbins & Judge, 2017). Kondisi ini menimbulkan lingkaran setan antara stres terkait pekerjaan dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya menyebabkan berkurangnya konsentrasi dan produktivitas pada hari kerja berikutnya.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja, yang mengatur hukum ketenagakerjaan di Indonesia, secara tegas menyatakan bahwa jam kerja maksimum adalah delapan jam per hari atau empat puluh jam per minggu untuk sistem kerja lima hari seminggu, dan setiap jam kerja tambahan harus dicatat sebagai lembur dan dibayar sesuai ketentuan. Akibatnya, peraturan serupa berlaku bagi perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia, termasuk perusahaan asal Tiongkok. Namun, pembatasan resmi tidak dapat sepenuhnya mengendalikan tuntutan kinerja yang tidak tertulis dan bersifat budaya. Pekerja mungkin mematuhi jam kerja normal, tetapi mereka tetap dapat menghadapi tekanan psikologis dan

ekspektasi kinerja yang berdampak negatif terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka (Greenhaus dkk., 2003).

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, penelitian ini mengkaji hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan (Variabel Y) dan komitmen organisasi (Variabel X) di kalangan karyawan PT X. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen emosional, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas merupakan tiga karakteristik yang digunakan untuk mengukur dedikasi kerja. Keseimbangan kehidupan kerja diukur menggunakan alat ukur Fisher (2001), yang mencakup keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan, dan keseimbangan energi.

Analisis terhadap literatur ilmiah yang relevan menunjukkan bahwa banyak peneliti, baik di dalam maupun luar negeri, telah memfokuskan penelitian mereka pada hubungan antara komitmen organisasi dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Landasan teoretis penelitian ini diperkuat oleh penelitian-penelitian sebelumnya tersebut, yang juga menunjukkan signifikansi empiris yang cukup besar dari topik ini dalam berbagai konteks organisasi dan industri.

Model komitmen organisasi tiga komponen yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1991) dalam artikel inovatif mereka berjudul "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol. 1, hlm. 61–89. Dalam karya tersebut, Meyer dan Allen berpendapat bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga elemen yang terpisah namun saling terkait: komitmen kontinuitas (pertimbangan biaya-manfaat), komitmen normatif (rasa kewajiban moral), dan komitmen afektif (ikatan emosional). Model ini kemudian menjadi salah satu model yang paling banyak digunakan untuk menilai komitmen organisasi secara global. Selanjutnya, sebuah meta-analisis terhadap

ratusan penelitian yang dilakukan oleh Meyer dkk. (2002) membuktikan bahwa ketiga unsur tersebut secara konsisten terkait dengan berbagai hasil penting, termasuk kinerja, tingkat pergantian karyawan, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Dalam disertasi doktoralnya di Bowling Green State University, Fisher (2001) memaparkan alat ukur keseimbangan kerja-kehidupan yang komprehensif dari sudut pandang teori keseimbangan kerja-kehidupan. Menurut Fisher, tingkat keterlibatan dan kepuasan seseorang terhadap tugas-tugas kerja dan non-kerja dikenal sebagai keseimbangan kerja-kehidupan. Konsep ini sejalan dengan teori konflik peran dari Greenhaus dan Beutell (1985), yang menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara peran kerja dan peran non-kerja dapat terjadi dalam tiga bentuk: konflik berbasis waktu (*time-based conflict*), konflik berbasis tekanan (*strain-based conflict*), dan konflik berbasis perilaku (*behavior-based conflict*), di mana tuntutan salah satu peran menyulitkan individu memenuhi tuntutan peran lainnya. irfanDimensi-dimensi gangguan kerja terhadap kehidupan pribadi (*WIPL*), gangguan kehidupan pribadi terhadap kerja (*PLIW*), dan peningkatan timbal balik di antara keduanya semuanya termasuk dalam alat ini. Fisher, Bulger, dan Smith (2009) mengembangkan karya Fisher dalam artikel mereka “Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement,” yang diterbitkan dalam *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, No. 4, hlm. 441–456. This development expands the scope of Keseimbangan kerja-kehidupan measurement from focusing solely on conflict to encompassing the mutually reinforcing aspects of work and personal life.

Salah satu sumber empiris utama adalah makalah Kristiani (2014) berjudul “Analisis Pengaruh Keseimbangan Kerja-Kehidupan dan Kepuasan Kerja terhadap

Komitmen Organisasi di PT Gunung Geulis Elok Abadi.” Penelitian ini. Keseimbangan kerja-kehidupan memiliki dampak yang baik dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan kontribusi sebesar 77,2%, sementara kepuasan kerja berkontribusi sebesar 47,6%, menurut analisis Kristiani terhadap 101 responden. Temuan ini mendukung gagasan bahwa ikatan karyawan dengan perusahaan menjadi lebih kuat ketika mereka memiliki keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih baik. Qodrizana (2018) mencatat dan mengonfirmasi hasil-hasil ini dalam studinya yang berjudul “Pengaruh Keseimbangan Kerja-Kehidupan terhadap Kepuasan Kerja” di Universitas Brawijaya, yang melibatkan 92 responden dari Yayasan Insan Permata dan menemukan bahwa faktor-faktor keseimbangan kerja-kehidupan secara bersamaan memiliki dampak besar terhadap komitmen dan kebahagiaan karyawan.

Irfan dkk. (2023), dalam artikel berjudul “Fenomena dan Dampak Budaya Kerja ‘996’ di Tiongkok” yang diterbitkan dalam Jurnal Calakan, Vol. 1, No. 3, November 2023, menyimpulkan bahwa faktor sosial unsur utama yang menopang etos kerja yang ketat di perusahaan-perusahaan Tiongkok adalah tekanan. Studi ini menyoroti bagaimana budaya 996 terbukti merugikan kesejahteraan fisik dan mental pekerja, berdampak buruk pada kehidupan keluarga, dan pada akhirnya merugikan komitmen serta loyalitas karyawan. Analisis ini diperkuat oleh sebuah laporan Detik.com pada April 2025 yang menyebutkan bahwa meskipun beberapa perusahaan besar Tiongkok telah mulai meninggalkan jadwal kerja 996, karena tuntutan untuk sukses yang telah mendarah daging dalam budaya belum sepenuhnya mereda, sebagian besar karyawan masih meragukan keberlanjutan penyesuaian tersebut.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menemukan

hubungan yang signifikan antara Keseimbangan kerja-kehidupan dan komitmen organisasi, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada karyawan di perusahaan domestik Indonesia, seperti penelitian Afrinianto, Ambarwati, dan Novianti (2024) pada PT Jatim Auto Comp Indonesia yang menemukan bahwa Keseimbangan kerja-kehidupan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, atau pada karyawan Tiongkok di dalam negeri Tiongkok sendiri, seperti penelitian Ali, Li, dan Qiu (2022) pada generasi milenial Tiongkok yang menyoroti peran Keseimbangan kerja-kehidupan dalam keterlibatan kerja. Sejauh penelusuran peneliti, penelitian yang secara spesifik menguji hubungan antara komitmen organisasi dan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal yang bekerja langsung di bawah manajemen dan budaya kerja perusahaan Tiongkok yang beroperasi di Indonesia, terutama pada sektor agribisnis dan manufaktur pakan ternak di Jawa Timur, masih sangat terbatas. Kesenjangan inilah yang mendasari pentingnya penelitian ini dilakukan.

Kondisi ini turut dikonfirmasi melalui wawancara awal peneliti dengan tiga pekerja dari kedua perusahaan tersebut. Karyawan R, staf administrasi PT Y dengan masa kerja dua tahun, mengungkapkan bahwa tekanan menjelang tenggat laporan dan target produksi membuatnya kerap bekerja melebihi jam kantor tanpa kompensasi yang jelas, hingga waktu bersama anak-anaknya di rumah berkurang. Hal serupa disampaikan oleh Karyawan M, supervisor produksi PT X, yang menyoroti gaya komunikasi atasan asal Tiongkok yang keras serta tekanan produktivitas yang membuatnya sempat mempertimbangkan untuk pindah kerja, meskipun akhirnya bertahan karena pertimbangan gaji. Sementara itu, Karyawan A, staf pengendalian mutu di perusahaan yang sama, menilai standar kualitas yang tinggi sebagai hal positif, namun mengaku komitmennya terhadap perusahaan

mulai menurun karena minimnya ruang pengembangan karier bagi karyawan lokal (wawancara pra-penelitian, 2025). Ketiga pernyataan tersebut secara konsisten menegaskan bahwa karyawan di kedua perusahaan mengalami tekanan kerja dalam bentuk ekspektasi kinerja tinggi, hambatan komunikasi lintas budaya, serta terbatasnya peluang pengembangan karier, kondisi yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan..

Mengingat semakin banyaknya perusahaan Tiongkok yang beroperasi di Indonesia, urgensi penelitian ini semakin penting. Menurut data dari Kementerian Tenaga Kerja Indonesia untuk tahun 2025, 62% generasi milenial dan Jam kerja yang berlebihan dan tekanan multitasking digital menyebabkan pekerja Generasi Z mengalami stres terkait pekerjaan, sebuah statistik yang sangat mengkhawatirkan bagi keberlanjutan produktivitas tenaga kerja negara ini (Finpedia, 2025). Penelitian seperti ini menjadi semakin krusial dan esensial seiring dengan meningkatnya jumlah pekerja lokal yang secara langsung terpapar pada budaya kerja perusahaan-perusahaan Tiongkok.

Penelitian ini relevan dari sudut pandang kebijakan terhadap inisiatif pemerintah Indonesia untuk memastikan bahwa investasi asing tidak hanya memberikan manfaat ekonomi, tetapi juga memenuhi persyaratan kesejahteraan tenaga kerja, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003. Diharapkan para pemangku kepentingan dapat menggunakan temuan penelitian ini sebagai landasan untuk menilai pentingnya mencapai keseimbangan antara ekspansi perusahaan dan kesejahteraan pekerja lokal Indonesia.

Dengan mengisi kesenjangan penelitian tersebut, studi ini diharapkan

menjadi salah satu upaya awal untuk memahami secara empiris bagaimana komitmen organisasi dan Keseimbangan kerja-kehidupan saling berkaitan pada karyawan lokal yang bekerja langsung di bawah budaya kerja korporat Tiongkok di Indonesia, sekaligus memberikan gambaran yang lebih kontekstual dibandingkan generalisasi dari studi domestik maupun studi di Tiongkok yang telah ada sebelumnya.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat komitmen organisasi karyawan di perusahaan X dan Y?
2. Bagaimana tingkat *Keseimbangan kerja-kehidupan* karyawan di perusahaan X dan Y?
3. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan *Keseimbangan kerja-kehidupan* pada karyawan di perusahaan X dan Y?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi tingkat komitmen organisasi karyawan lokal di perusahaan X dan Y.
2. Untuk mengidentifikasi tingkat *Keseimbangan kerja-kehidupan* karyawan lokal di perusahaan X dan Y.
3. Untuk menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dengan *Keseimbangan kerja-kehidupan* pada karyawan di perusahaan China X dan Y.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai hubungan antara

komitmen organisasi dan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan yang bekerja di perusahaan multinasional dengan budaya kerja lintas negara. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi salah satu referensi atau bahan pembanding bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat topik serupa.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan (PT X dan PT Y): hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia yang memperhatikan keseimbangan kerja-kehidupan dan komitmen organisasi karyawan lokal.
- b. Bagi karyawan lokal: hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai kondisi komitmen organisasi dan keseimbangan kerja-kehidupan di lingkungan kerja perusahaan Tiongkok, yang dapat menjadi bahan refleksi dalam mengelola kehidupan kerja dan pribadi.
- c. Bagi peneliti selanjutnya: hasil penelitian ini dapat dijadikan data awal atau referensi bagi penelitian lanjutan dengan variabel atau desain penelitian yang lebih kompleks, misalnya dengan melibatkan variabel mediator atau moderator seperti kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Keseimbangan kerja-kehidupan

1. Definisi Keseimbangan kerja-kehidupan

Menurut Teori Batas Clark (2000), orang-orang secara rutin melintasi batas antara kehidupan pribadi dan profesional mereka. Teori ini membedakan dua area fundamental dengan karakteristik yang berbeda, yaitu dunia kerja dan domain rumah tangga atau keluarga. Menurut Clark, setiap domain memiliki tujuan, budaya, dan pola perilaku yang berbeda, sehingga individu harus terus menerus bernegosiasi dan mengelola transisi antara kedua domain tersebut.

Pengalaman, perasaan, dan tindakan dari satu bidang kehidupan, seperti pekerjaan atau keluarga, dapat “menyebarkan” atau berpindah ke bidang lain, menurut Teori Spillover yang dikemukakan oleh Edwards dan Rothbard (2000). Pendekatan ini mengakui bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak sepenuhnya terpisah, melainkan saling mempengaruhi melalui berbagai mekanisme psikologis. Spillover dapat bersifat positif atau negatif, tergantung pada kualitas pengalaman yang dipindahkan.

Demerouti dan rekan-rekannya mengembangkan Model Kebutuhan dan Sumber Daya Pekerjaan pada tahun 2001. Kerangka teoritis ini menunjukkan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua kategori dasar kualitas yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Kategori pertama adalah kebutuhan pekerjaan, yang merujuk pada karakteristik pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, kognitif, dan emosional yang berkepanjangan. Kategori kedua adalah sumber daya pekerjaan, yang merujuk pada karakteristik pekerjaan yang membantu orang mencapai tujuan

mereka, mengurangi dampak negatif dari ekspektasi kerja, dan meningkatkan pertumbuhan pribadi. Keseimbangan antara kedua kategori ini secara signifikan memengaruhi tingkat kesejahteraan, keterlibatan, dan keseimbangan kerja-hidup karyawan.

Dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer, konsep keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional semakin mendapat perhatian. Istilah ini menggambarkan upaya untuk menyeimbangkan antara kewajiban pribadi dan profesional seseorang (Prudential Indonesia, 2024). Kemampuan untuk menyeimbangkan antara kewajiban pribadi dan profesional seseorang dikenal sebagai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Keseimbangan kerja-kehidupan didefinisikan sebagai “sejauh mana efektivitas dan kepuasan individu dalam peran kerja dan keluarga sejalan dengan prioritas hidup individu” oleh Greenhaus dkk. (2003). Definisi ini menekankan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan tidak hanya mencakup manajemen waktu, tetapi juga kepuasan kerja dan produktivitas.

Seseorang yang mampu mengelola dan membagi tanggung jawabnya antara pekerjaan, kehidupan pribadi, dan kewajiban lain dikatakan memiliki keseimbangan kerja-kehidupan (Glints, 2022). Konflik antara kehidupan pribadi dan profesional cenderung lebih jarang terjadi ketika situasi ini tercapai. Secara singkat, ini adalah kemampuan untuk mengelola waktu dan energi antara pekerjaan, kebutuhan pribadi, waktu luang, dan kehidupan keluarga.

Karena setiap individu berbeda, konsep keseimbangan kerja-kehidupan didasarkan pada pendekatan yang berpusat pada persepsi, yang memandangnya sebagai gagasan yang komprehensif dan penilaian subjektif. Oleh karena itu, nilai-

nilai, prioritas, dan tujuan hidup seorang karyawan akan menentukan seberapa baik keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan non-pekerjaan mereka.

Berdasarkan berbagai teori dan pendapat para ahli, Keseimbangan kerja-kehidupan merupakan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi agar keduanya dapat berjalan secara harmonis sesuai dengan prioritas hidup masing-masing. Selain berkaitan dengan pengelolaan waktu, Keseimbangan kerja-kehidupan juga mencakup efektivitas, kepuasan, serta kemampuan mengelola energi dan tanggung jawab dalam berbagai peran kehidupan. Karena bersifat subjektif, tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan setiap individu dipengaruhi oleh nilai, prioritas, dan tujuan hidup yang berbeda-beda.

2. Dimensi *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Meskipun terdapat banyak model keseimbangan kerja-kehidupan yang berbeda, dimensi-dimensi dasar berikut ini sering digunakan dalam penelitian (Fisher dkk., 2009; Greenhaus dkk., 2003):

a) Keseimbangan Waktu

Pembagian waktu yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terkait dengan faktor ini (Greenhaus dkk., 2003). Keseimbangan waktu meliputi:

- 1) Jumlah jam kerja yang wajar
- 2) Waktu untuk interaksi sosial dan keluarga
- 3) Waktu untuk hobi dan pengembangan diri
- 4) Waktu untuk relaksasi dan rekreasi

b) Keseimbangan Keterlibatan

Tingkat keterlibatan psikologis dan fisik yang sama dalam kehidupan pribadi

dan profesional disebut sebagai dimensi ini (Greenhaus et al., 2003). Dimensi ini terdiri dari:

- 1) Kemampuan untuk secara emosional dan mental hadir dalam berbagai peran
 - 2) Tingkat prioritas yang diberikan pada pekerjaan dan kehidupan pribadi
 - 3) Jumlah energi yang dialokasikan untuk berbagai aspek kehidupan
- c) Keseimbangan Kepuasan

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana seseorang merasa puas dengan kehidupan pribadi dan profesionalnya (Greenhaus dkk., 2003). Dimensi ini terdiri dari:

- 1) Kepuasan terhadap pencapaian profesional
- 2) Kepuasan dalam hubungan sosial dan keluarga
- 3) Kepuasan terhadap kualitas hidup secara umum
- 4) Perasaan puas dalam berbagai peran

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Berdasarkan literatur, terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi Keseimbangan kerja-kehidupan karyawan (Allen et al., 2000; Frone, 2003; Kalliath & Brough, 2008):

a) Faktor Individual

- 1) Usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan jumlah tanggungan adalah contoh karakteristik demografis (Byron, 2005).
- 2) Kepribadian: Orientasi kerja, prioritas dalam hidup, dan nilai-nilai pribadi

(Wayne dkk., 2004)

- 3) Keterampilan manajemen waktu meliputi kemampuan untuk menetapkan prioritas dan mengendalikan waktu (Claessens dkk., 2007).
- 4) Kesehatan Fisik dan Mental: Kondisi yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk menangani tanggung jawab (Frone, 2003)

b) Faktor Pekerjaan

- 1) Beban kerja, jam kerja, tenggat waktu, dan kompleksitas tugas adalah contoh tuntutan pekerjaan (Voydanoff, 2005).
- 2) Kontrol Pekerjaan: Kemandirian, fleksibilitas dalam penjadwalan, dan kendali atas tugas (Thompson & Prottas, 2006).
- 3) Dukungan Atasan: Pemahaman dan bantuan atasan (Hammer et al., 2009)
- 4) Budaya Organisasi: Nilai-nilai organisasi yang berkaitan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan (Thompson et al., 1999)
- 5) Kebijakan kerja dari rumah, kebijakan cuti, dan keuntungan lainnya merupakan contoh kebijakan organisasi (Allen, 2001).

c) Faktor Keluarga

- 1) Kebutuhan keluarga meliputi merawat orang tua, anak-anak, dan anggota keluarga lainnya (Byron, 2005).
- 2) Dukungan Keluarga: Pemahaman dan bantuan dari pasangan dan keluarga (Adams dkk., 1996)
- 3) Konflik Peran: Ketika kewajiban pekerjaan dan keluarga bertentangan (Greenhaus & Beutell, 1985).

d) Faktor Sosial dan Budaya

- 1) Norma budaya adalah ekspektasi sosial mengenai tanggung jawab di rumah

dan di tempat kerja (Spector dkk., 2007).

- 2) Kebijakan Pemerintah: Aturan yang berkaitan dengan perlindungan karyawan, cuti, dan jam kerja (Heymann dkk., 2004)
- 3) Kondisi Ekonomi: Keputusan yang diambil di tempat kerja dipengaruhi oleh tuntutan keuangan (Voydanoff, 2005).

4. Manfaat *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Keseimbangan kerja-kehidupan memiliki berbagai manfaat baik bagi karyawan maupun organisasi (Allen et al., 2000; Beauregard & Henry, 2009; Kossek & Ozeki, 1998):

Bagi Karyawan :

- a) Peningkatan Kesehatan Mental dan Fisik: Mengurangi risiko kelelahan, stres, dan berbagai penyakit kronis (Frone, 2003)
- b) Peningkatan Kepuasan Hidup: Memiliki kehidupan yang lebih bahagia dan puas secara keseluruhan (Greenhaus et al., 2003).
- c) Menghabiskan waktu dengan keluarga dan teman memperkuat hubungan (Byron, 2005).
- d) Peningkatan Kreativitas: Memiliki waktu dan energi untuk mengejar minat dan hobi (Amabile et al., 2005)
- e) Peningkatan Produktivitas: Berfokus dan bekerja dengan lebih efektif (Konrad & Mangel, 2000).

Bagi Organisasi :

- a) Peningkatan Produktivitas: Menurut Kossek dan Ozeki (1998), pekerja yang lebih bahagia umumnya lebih produktif.
- b) Penurunan Tingkat Perputaran Karyawan: Mengurangi biaya perekrutan

dan pelatihan karyawan baru (Allen dkk., 2000).

- c) Penurunan Absensi: Karyawan menggunakan lebih sedikit hari sakit dan dalam kondisi kesehatan yang lebih baik (Beauregard & Henry, 2009).
- d) Peningkatan Branding Perusahaan: Menarik talenta terbaik (Wayne & Cordeiro, 2003)
- e) Peningkatan Keterlibatan: Karyawan lebih berkomitmen dan terlibat (Saks, 2006).

5. Tantangan *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan sejumlah kesulitan (Greenhaus & Allen, 2011; Kelliher et al., 2019):

- a) Budaya Kerja yang Menuntut: Harapan untuk bekerja lembur dan selalu siap sedia (Lewis et al., 2007)
- b) Teknologi: Sulit membedakan antara kehidupan pribadi dan profesional (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).
- c) Tuntutan finansial yang memaksa orang untuk bekerja lebih lama dikenal sebagai tekanan ekonomi (Voydanoff, 2005).
- d) Kebijakan yang tidak mendukung keseimbangan merupakan tanda kurangnya dukungan organisasi (Thompson dkk., 1999).
- e) Persaingan Karier: Ketakutan kehilangan posisi kepada pesaing di bidang tersebut (Lewis dkk., 2007).

B. Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Salah satu konsep utama dalam perilaku organisasi yang telah menjadi subjek penelitian selama puluhan tahun adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi

adalah kondisi psikologis yang mencerminkan ikatan dan loyalitas seorang karyawan terhadap suatu perusahaan, serta keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Komitmen organisasi, menurut Meyer dan Allen (1991), adalah konsep psikologis yang menggambarkan sifat hubungan antara karyawan dan organisasinya, serta memengaruhi keputusan apakah akan tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Menurut definisi ini, komitmen adalah kondisi psikologis yang multifaset dengan berbagai dimensi, bukan sekadar sikap.

Motivasi kerja, keterlibatan aktif karyawan, kinerja di tempat kerja, dan keputusan individu untuk meninggalkan perusahaan semuanya dipengaruhi oleh komitmen organisasi (McShane & Von Glinow, 2015). Salah satu unsur penting untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi secara efektif adalah tingkat komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan, yang dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja.

Menurut Teori Pertukaran Sosial Peter Blau yang diperkenalkan pada tahun 1964, pertukaran sosial di mana kedua belah pihak menawarkan sesuatu dengan harapan menerima insentif atau kompensasi yang serupa merupakan landasan fundamental hubungan antara karyawan dan perusahaan. Pendekatan ini memandang hubungan kerja tidak hanya sebagai transaksi ekonomi yang eksplisit, tetapi juga sebagai pertukaran sosial yang lebih kompleks yang memerlukan kepercayaan, komitmen, dan norma timbal balik. Transaksi sosial lebih implisit dan bergantung pada asumsi bahwa pihak lain akan memenuhi tanggung jawabnya di masa depan, berbeda dengan pertukaran ekonomi yang eksplisit dan kontraktual.

Menurut Teori Kontrak Psikologis Denise Rousseau tahun 1989, terdapat

kontrak psikologis yang tidak tertulis namun sama pentingnya yang menentukan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi, selain kontrak tertulis formal yang secara hukum mengatur hubungan kerja. Kontrak psikologis ini berkaitan dengan pemikiran dan pandangan individu mengenai kewajiban timbal balik antara mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Berbeda dengan kontrak formal yang eksplisit dan dapat ditegakkan secara hukum, kontrak psikologis bersifat subjektif, implisit, dan terbentuk berdasarkan interpretasi pribadi terhadap janji dan harapan yang dibuat selama proses perekrutan, orientasi, dan interaksi sehari-hari di tempat kerja.

Pada tahun 2010, Meyer dan Maltin memperkenalkan konsep yang sangat penting mengenai sisi gelap komitmen organisasi, yang menantang keyakinan umum bahwa dedikasi tinggi selalu menguntungkan bagi baik karyawan maupun perusahaan. Konsep ini menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu, komitmen yang tinggi sebenarnya dapat berdampak negatif dan merusak kesejahteraan karyawan. Komitmen kini dipandang sebagai pedang bermata dua yang dapat menguntungkan atau merugikan tergantung pada situasi dan lingkungan perusahaan tempatnya berkembang, daripada sebagai konsep yang secara inheren positif.

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan ikatan, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi adalah hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi yang memengaruhi keputusan individu untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Tingginya komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, keterlibatan, kinerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (McShane & Von Glinow,

2015). Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, serta Teori Kontrak Psikologis (Rousseau, 1989), yang menjelaskan bahwa harapan dan kewajiban tidak tertulis turut membentuk kualitas hubungan kerja. Namun, komitmen organisasi tidak selalu memberikan dampak positif, karena menurut Meyer dan Maltin (2010), komitmen yang terlalu tinggi dalam kondisi tertentu dapat menimbulkan konsekuensi negatif terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, komitmen organisasi dipandang sebagai konsep multidimensi yang dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi serta kondisi lingkungan kerja.

2. Dimensi Komitmen Organisasi

Kerangka teoritis yang paling populer dalam penelitian komitmen organisasi adalah model tiga komponen komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen pada tahun 1991. Komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif merupakan tiga unsur tersebut (Meyer & Allen, 1991).

a. Komitmen Afektif (Affective Commitment)

Keterikatan emosional, identitas, dan keterlibatan karyawan dengan perusahaan disebut sebagai komitmen afektif (Meyer & Allen, 1991). Karyawan dengan komitmen afektif tinggi tetap bekerja di perusahaan karena mereka “ingin” (Meyer & Allen, 1997). Mereka mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, merasa bahagia menjadi bagian darinya, dan memiliki keterikatan emosional yang mendalam terhadapnya.

Komitmen afektif berkembang ketika karyawan (Meyer & Allen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990):

- 1) Merasa terlibat dalam kegiatan organisasi
- 2) Merasa nyaman dengan peran mereka dalam organisasi
- 3) Memperoleh pengalaman kerja yang memuaskan
- 4) Merasakan dukungan dari organisasi dan rekan kerja
- 5) Memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991), karyawan yang terlibat dalam perusahaan, merasa nyaman dalam posisi mereka, dan memperoleh kompetensi dari pengalaman peran mereka lebih cenderung membangun komitmen afektif. Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa pekerja yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi.

b. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)

Pemahaman karyawan tentang biaya meninggalkan perusahaan disebut sebagai komitmen berkelanjutan (Meyer & Allen, 1991). Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi tetap bertahan di perusahaan karena mereka “harus” atau percaya bahwa mereka harus melakukannya (Meyer & Allen, 1997). Komitmen ini mengikuti teori “side-bet” Becker (1960) dan didasarkan pada evaluasi logis tentang manfaat dan kerugian.

Komitmen berkelanjutan berkembang ketika (Meyer & Allen, 1991):

- 1) Karyawan merasa tidak memiliki alternatif pekerjaan lain
- 2) Investasi waktu, tenaga, dan usaha yang telah diberikan kepada organisasi
- 3) Risiko kehilangan benefit atau tunjangan jika meninggalkan organisasi
- 4) Keterbatasan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik

5) Pengorbanan pribadi yang besar jika meninggalkan organisasi (side-bet)

Pengorbanan pribadi dan kurangnya alternatif merupakan dua subdimensi dari komitmen yang berkelanjutan, menurut Allen dan Meyer (1996). Subdimensi kurangnya alternatif lebih erat terkait dengan hasil yang tidak menguntungkan seperti niat untuk pindah kerja.

c. Komitmen Normatif (Normative Commitment)

Rasa tanggung jawab untuk tetap bersama kelompok dikenal sebagai komitmen normatif (Meyer & Allen, 1991). Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi tetap bertahan di perusahaan karena mereka percaya bahwa hal itu secara moral dan etis benar bagi mereka untuk melakukannya (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen normatif berkembang ketika (Meyer & Allen, 1991; Wiener, 1982):

- 1) Organisasi telah berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan
- 2) Karyawan merasa memiliki hutang budi kepada organisasi
- 3) Terdapat internalisasi norma tentang loyalitas
- 4) Sosialisasi budaya organisasi yang kuat
- 5) Pengalaman sebelumnya yang menciptakan rasa kewajiban

Menurut Wiener (1982), komitmen normatif adalah penyerapan tekanan normatif untuk berperilaku sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Orang-orang yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi percaya bahwa mereka seharusnya terus bekerja untuk organisasi, menurut Allen dan Meyer (1990).

Ketiga unsur komitmen ini bukanlah kategori yang terpisah, menurut Meyer dan Allen (1991), melainkan unsur-unsur yang dapat dialami oleh seorang karyawan

secara bersamaan dengan tingkat yang bervariasi. Seorang karyawan dapat memiliki komitmen normatif yang rendah, komitmen kelanjutan yang moderat, dan komitmen emosional yang kuat secara bersamaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Berdasarkan berbagai penelitian, terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan (Meyer & Allen, 1997; Mathieu & Zajac, 1990):

a. Karakteristik Karyawan

- 1) Kepribadian: Nilai-nilai pribadi, orientasi karir, dan karakteristik demografis (Mathieu & Zajac, 1990)
- 2) Usia dan masa kerja: Karyawan yang lebih tua dan memiliki masa kerja lebih lama cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi (Meyer & Allen, 1997)
- 3) Gender: Perbedaan gender dapat mempengaruhi bentuk komitmen yang berkembang (Kaldenberg et al., 1995)

b. Karakteristik Organisasi

- 1) Budaya organisasi: Standar dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi (O'Reilly & Chatman, 1986)
- 2) Kepemimpinan: Interaksi antara atasan dan bawahan serta gaya kepemimpinan (Porter et al., 1974)
- 3) Gaji, pelatihan, dan program pengembangan karier merupakan contoh strategi manajemen sumber daya manusia (Becker & Gerhart, 1996).
- 4) Struktur organisasi: Proses pengambilan keputusan dan hierarki (Mowday et al., 1982)

c. Pengalaman kerja

- 1) Pengalaman kerja yang positif dapat meningkatkan komitmen afektif (Meyer & Allen, 1991).
- 2) Persepsi tentang keadilan distribusi, prosedural, dan interaksional dalam organisasi (Cohen-Charash & Spector, 2001)
- 3) Dukungan organisasi: Derajat di mana perusahaan menghargai kesejahteraan karyawannya (Eisenberger et al., 1986)

d. Karakteristik terkait Peran atau Pekerjaan

- 1) Konflik peran dan ambiguitas (Mathieu & Zajac, 1990)
- 2) Konflik antara pekerjaan dan keluarga (Meyer et al., 2002)
- 3) Tuntutan pekerjaan dan beban kerja (Meyer & Allen, 1997)

4. Dampak Komitmen Organisasi

Menurut penelitian, komitmen organisasi memiliki sejumlah dampak yang signifikan (Meyer et al., 2002; Tett & Meyer, 1993):

Manfaat:

- a. Meningkatkan produktivitas pekerja (Meyer et al., 2002)
- b. Mengurangi absensi dan turnover (Tett & Meyer, 1993).
- c. Meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Meyer et al., 2002).
- d. Meningkatkan output dan efisiensi kerja (Porter et al., 1974).
- e. Meningkatkan kepuasan kerja (Mathieu & Zajac, 1990).

Dampak Negatif:

- a. Stres dan kelelahan dapat timbul akibat komitmen yang terlalu

berkelanjutan (Meyer & Maltin, 2010).

- b. Mengurangi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (Alameeri dkk., 2020).
- c. Membuat seseorang merasa terjebak di tempat kerja (Meyer & Allen, 1997).
- d. Mengurangi kesehatan psikologis karyawan (Shabir & Gani, 2020).

C. Kajian Keislaman

1. Keseimbangan kerja-kehidupan

QS. Al-Qashash (28): 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan." (QS. Al-Qashash: 77)

Tabel 2.1 Potongan Lafadz QS. Al-Qashash (28): 77 dan Relevansinya dengan Teori Psikologi

lafadz	artinya	Teori
وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ	Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat	Pekerjaan sebagai sarana ibadah dan pencarian makna transenden; bukan semata orientasi materi. Sejalan dengan dimensi keseimbangan spiritual dalam Keseimbangan kerja-kehidupan (Fisher, 2001).
وَلَا تُنْسِنِ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا	Dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi	Hak atas waktu pribadi, istirahat, dan kehidupan di luar kerja tidak boleh diabaikan. Berkaitan dengan time balance dan involvement balance (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ	Dan berbuat baiklah sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu	Prinsip ihsan dalam bekerja dan berinteraksi. Berkaitan dengan satisfaction balance dalam WLB (Greenhaus et al., 2003): kepuasan dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi berjalan seiring.
وَلَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ	Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan	Larangan perilaku yang merusak keseimbangan ekosistem kerja. Budaya kerja berlebihan (overwork) yang mengorbankan kesehatan dan keluarga termasuk bentuk 'kerusakan' yang bertentangan dengan prinsip WLB (Haar et al., 2014).

QS. Al-Qashash (28): 77 merupakan ayat yang secara khusus berbicara tentang prinsip keseimbangan (tawazun) dalam kehidupan seorang Muslim. Imam Ibnu Katsir dalam Tafsirul Qur'anil 'Azhim menafsirkan ayat ini sebagai perintah kepada manusia untuk memanfaatkan segala karunia yang Allah berikan berupa harta, kesehatan, dan kesempatan demi meraih kebahagiaan akhirat, namun dalam waktu bersamaan tidak boleh mengabaikan hak-haknya dari kenikmatan duniawi yang halal. Frasa *وَلَا تُنْسِنِ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا* ditafsirkan Ibnu Katsir sebagai perintah aktif agar seseorang tidak mengorbankan hak tubuh, hak istirahat, hak keluarga, dan hak-hak pribadinya lainnya demi pekerjaan semata. Islam tidak mengajarkan asketisme

total yang menolak kehidupan dunia, melainkan menganjurkan keseimbangan proporsional antara urusan duniawi dan ukhrawi. Adapun frasa **وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ** ditafsirkan sebagai anjuran untuk berbuat ihsan, yakni memberikan yang terbaik dalam setiap peran dan tanggung jawab yang diemban, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Sementara larangan pada penggalan **وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ** ditafsirkan oleh Al-Qurthubi dalam Al-Jami' li Ahkamil Qur'an sebagai larangan atas segala bentuk tindakan yang merusak tatanan kehidupan, termasuk praktik kerja yang mengeksploitasi dan menghancurkan keseimbangan hidup seseorang (Ibnu Katsir, Tafsirul Qur'anil 'Azhim, Juz 3,)

Nilai-nilai yang terkandung dalam QS. Al-Qashash (28): 77 memiliki titik temu yang sangat kuat dengan konstruk Keseimbangan kerja-kehidupan dalam psikologi modern. Prinsip tawazun yang diajarkan ayat ini secara konseptual sejajar dengan definisi Keseimbangan kerja-kehidupan menurut Fisher (2001), yaitu kondisi di mana seseorang mampu berperan aktif dan merasa puas dalam aktivitas pribadi maupun profesional secara bersamaan. Perintah **وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا** secara langsung mencerminkan dimensi time balance dan involvement balance yang dikemukakan Greenhaus, Collins & Shaw (2003), di mana seseorang perlu memberikan porsi waktu dan keterlibatan yang memadai untuk kehidupan di luar pekerjaan. Perintah ihsan dalam frasa **وَأَحْسِنَ** berkaitan dengan dimensi satisfaction balance dalam teori yang sama, yakni keseimbangan kepuasan dalam menjalani peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara itu, dalam konteks karyawan lokal yang bekerja di perusahaan China dengan budaya kerja 996, larangan **وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ** menjadi sangat relevan karena sistem kerja yang mengharuskan 72 jam per minggu secara sistematis merampas hak karyawan atas waktu pribadi, kesehatan, dan keluarga yang dalam pandangan Islam merupakan kebutuhan yang

tidak boleh diabaikan. Haar et al. (2014) membuktikan secara empiris bahwa ketidakseimbangan kerja-kehidupan yang kronik berdampak negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan, sebuah temuan yang sejalan dengan peringatan Al-Qur'an tentang bahaya 'kerusakan' akibat perilaku berlebihan.

Berdasarkan penafsiran ayat dan integrasinya dengan teori psikologi, dapat disimpulkan bahwa Islam telah meletakkan fondasi yang kokoh dan komprehensif tentang pentingnya Keseimbangan kerja-kehidupan jauh sebelum konsep ini diformalkan dalam ilmu psikologi modern. QS. Al-Qashash (28): 77 menegaskan bahwa keseimbangan antara orientasi akhirat dan pemenuhan kehidupan duniawi termasuk waktu pribadi, istirahat, dan kehidupan keluarga adalah perintah Allah, bukan sekadar pilihan personal. Prinsip tawazun dan wasathiyyah yang terkandung dalam ayat ini selaras sepenuhnya dengan konstruk Keseimbangan kerja-kehidupan yang didefinisikan oleh Fisher (2001) maupun Greenhaus et al. (2003). Dengan demikian, penelitian tentang Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan China tidak hanya memiliki relevansi psikologis dan manajerial, tetapi juga berpijak pada landasan nilai spiritual Islam yang kuat. Budaya kerja 996 yang berlaku di perusahaan-perusahaan China secara inheren bertentangan dengan prinsip keseimbangan yang diajarkan Islam ini, menjadikan penelitian ini tidak hanya bernilai akademis tetapi juga berkontribusi pada advokasi lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan berkeadilan.

2. Komitmen Organisasi

QS. An-Nisa (4): 58

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ يَعْظُمُ بِهِ ۖ إِنَّ

اللَّهُ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (QS. An-Nisa: 58)

Tabel 2.2 Potongan Lafadz QS. An-Nisa (4): 58 dan Relevansinya dengan Teori Psikologi

Lafadz	Artinya	Teori
إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا	Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya	Amanah pekerjaan = inti komitmen organisasi. Menerima pekerjaan berarti menerima kepercayaan yang wajib ditunaikan dengan itqan. Berkorelasi dengan komitmen afektif dan normatif (Meyer & Allen, 1991).
وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ	Dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil	Keadilan dalam pengelolaan dan penilaian kerja adalah prasyarat komitmen yang sehat. Berkaitan dengan Organizational Justice Theory (Greenberg, 1987): keadilan prosedural memperkuat komitmen normatif karyawan.
إِنَّ اللَّهَ يَعْظُمُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا	Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat	Kesadaran muroqabatullah mendorong kerja dengan integritas tinggi tanpa pengawasan eksternal. Sejalan dengan Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000): motivasi intrinsik berbasis nilai agama menghasilkan komitmen organisasi yang stabil dan berkelanjutan.

QS. An-Nisa (4): 58 merupakan ayat yang secara langsung berbicara tentang kewajiban menunaikan amanah dan menegakkan keadilan, dua prinsip yang menjadi inti dari komitmen organisasi dalam perspektif Islam. Imam Al-Qurthubi

dalam Al-Jami' li Ahkamil Qur'an menafsirkan perintah *أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا* sebagai kewajiban yang bersifat umum dan menyeluruh, mencakup segala bentuk kepercayaan yang diterima seseorang dalam kehidupannya, termasuk pekerjaan. Ketika seorang Muslim menerima jabatan atau pekerjaan, ia secara otomatis telah menerima amanah yang wajib ditunaikan dengan sepenuh kemampuan, integritas, dan profesionalisme (itqan). Al-Qurthubi menegaskan bahwa mengabaikan atau melalaikan amanah pekerjaan bukan sekadar pelanggaran profesional, melainkan juga pelanggaran spiritual yang akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT. Adapun perintah berlaku adil dalam frasa *أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ* ditafsirkan oleh Ibnu Katsir sebagai kewajiban setiap pihak yang memiliki otoritas termasuk pemimpin perusahaan dan manajer untuk tidak berlaku sewenang-wenang dalam menetapkan aturan dan beban kerja kepada bawahannya. Sementara frasa penutup *إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا* ditafsirkan sebagai pengingat bahwa Allah senantiasa mengawasi seluruh tindakan manusia, sehingga motivasi untuk menunaikan amanah bersumber bukan dari pengawasan atasan, melainkan dari kesadaran spiritual muroqabatullah (Al-Qurthubi, Al-Jami' li Ahkamil Qur'an, Juz 5)

Nilai-nilai dalam QS. An-Nisa (4): 58 memiliki korespondensi yang sangat erat dengan konstruk komitmen organisasi dalam psikologi organisasi. Konsep amanah yang ditekankan dalam frasa *أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا* berpadanan langsung dengan Three-Component Model of Organizational Commitment yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1991). Komitmen afektif yang berwujud keterikatan emosional terhadap organisasi dalam perspektif Islam dilandasi oleh niat beribadah melalui pekerjaan dan rasa tanggung jawab kepada Allah SWT, sehingga motivasinya jauh lebih kokoh dibandingkan loyalitas yang bersifat personal semata. Komitmen

normatif yang dalam teori Meyer & Allen (1991) bersumber dari rasa kewajiban moral sejalan sempurna dengan konsep amanah: seorang karyawan Muslim bekerja dengan sungguh-sungguh bukan karena takut kepada atasan, melainkan karena memahami bahwa ia telah menerima kepercayaan yang wajib ditunaikan. Adapun perintah berlaku adil dalam frasa *أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ* berkaitan erat dengan Organizational Justice Theory (Greenberg, 1987): keadilan distributif dan prosedural dalam pengelolaan kerja terbukti menjadi faktor penguat komitmen normatif karyawan. Sementara itu, frasa *إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا* yang menekankan kesadaran bahwa Allah senantiasa mengawasi sejalan dengan Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000): motivasi intrinsik yang bersumber dari nilai-nilai internal termasuk nilai agama menghasilkan komitmen organisasi yang jauh lebih stabil, berkualitas, dan tahan lama dibandingkan motivasi ekstrinsik yang bergantung pada insentif atau pengawasan dari luar.

Berdasarkan penafsiran ayat dan integrasinya dengan teori psikologi, dapat disimpulkan bahwa QS. An-Nisa (4): 58 memberikan landasan spiritual yang sangat kuat dan komprehensif bagi konstruk komitmen organisasi. Islam memandang komitmen terhadap pekerjaan bukan sekadar urusan kontraktual antara karyawan dan perusahaan, melainkan merupakan pelaksanaan amanah yang akan dipertanggungjawabkan langsung kepada Allah SWT. Dimensi spiritual ini justru memperkuat dan menstabilkan komitmen karyawan secara psikologis karena motivasinya bersumber dari nilai-nilai internal yang kokoh, selaras dengan konsep komitmen afektif dan normatif dalam teori Meyer & Allen (1991). Dalam konteks karyawan lokal yang bekerja di perusahaan China, pemahaman tentang amanah dan itqan ini menjadi bekal penting agar karyawan dapat mempertahankan integritas

dan profesionalisme kerja tanpa harus kehilangan jati diri dan nilai-nilai keislamannya di tengah tekanan budaya kerja yang berbeda. Dengan demikian, penelitian tentang komitmen organisasi dalam konteks ini tidak hanya memiliki relevansi psikologis dan manajerial, tetapi juga bermakna secara spiritual sebagai upaya menjaga pelaksanaan amanah dalam kehidupan profesional seorang Muslim.

D. Karakteristik Perusahaan China

1. Budaya kerja 996

Karyawan harus bekerja enam hari seminggu dari pukul 09.00 hingga 21.00 dalam sistem kerja 996 (Li dkk., 2021). Dalam sistem kerja ini, pekerja harus bekerja 12 jam sehari, enam hari seminggu, dengan total 72 jam setiap minggu.

Di perusahaan IT Tiongkok, di mana kecepatan dan penghematan biaya menjadi prioritas, kerja lembur memiliki sejarah yang panjang (Li dkk., 2021). Untuk mendorong karyawan bekerja lembur, perusahaan menggunakan berbagai langkah, seperti mengganti biaya taksi bagi pekerja yang tinggal di tempat kerja hingga larut malam.

2. Dampak budaya 996

a. Dampak terhadap Kesehatan

Salah satu dampak dari struktur kerja ini adalah karyawan dipaksa bekerja lebih lama dari yang wajar, yang membahayakan dan mengorbankan kesehatan mereka (Li et al., 2021). Banyak orang yang berusaha mencari nafkah dengan cara ini menjadi sakit atau bahkan meninggal dunia akibat kelelahan yang disebabkan oleh sistem kerja ini, yang mengharuskan bekerja 72 jam per minggu.

Banyak kematian telah tercatat, seperti pada tahun 2015 ketika seorang pengembang Tencent ditemukan pingsan dan meninggal dunia setelah bekerja

selama sehari-hari dengan jam kerja yang sangat panjang. Menurut penelitian WHO-ILO tahun 2021, pekerja di China pingsan di toilet perusahaan dan meninggal karena masalah jantung setelah bekerja di bawah sistem 996, menyoroti bahaya kesehatan yang terkait dengan jam kerja berlebihan. Menurut studi tersebut, dibandingkan dengan bekerja 35–40 jam per minggu, bekerja 55 jam atau lebih per minggu meningkatkan risiko stroke sebesar 35% dan risiko meninggal akibat penyakit jantung iskemik sebesar 17%.

b. Dampak terhadap *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan terganggu oleh sistem kerja 996, yang dapat berdampak negatif pada kehidupan orang-orang di sekitar mereka. Budaya 996 berdampak pada seberapa baik karyawan mengelola kehidupan pribadi dan profesional mereka; mereka tidak memiliki cukup waktu untuk hobi, keluarga, atau istirahat. Karyawan yang bekerja 72 jam seminggu hanya memiliki sekitar 96 jam untuk aktivitas non-kerja, yang harus dibagi antara makan, transportasi, tidur (idealnya 56 jam), dan kegiatan pribadi lainnya.

c. Dampak terhadap produktivitas

Karyawan akan lebih mudah merasa lelah akibat bekerja tanpa henti, yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas mereka karena mereka tidak memiliki cukup waktu untuk beristirahat (Li et al., 2021). Jumlah waktu yang dihabiskan di tempat kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kualitas output yang lebih baik. Menurut penelitian, bekerja dalam waktu lama dapat menyebabkan kelelahan, konsentrasi yang buruk, dan lebih banyak kesalahan, yang semuanya dapat menurunkan produktivitas (Pencavel, 2015).

3. Struktur bisnis keluarga dan stuck career

a. Karakteristik Bisnis Keluarga

Struktur bisnis keluarga digunakan oleh banyak perusahaan China yang beroperasi di luar negeri, terutama di Indonesia (Straits Times, 2018). Dalam kerangka ini:

- 1) Ekspatriat China atau kerabat pemilik memegang peran penting dalam manajemen.
- 2) Akses ke posisi manajemen dibatasi bagi pekerja lokal.
- 3) Pemilik atau keluarga pemilik seringkali mengambil semua keputusan.
- 4) Nilai-nilai keluarga pemilik memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan.

Dengan fokus yang kuat pada kepercayaan keluarga, kontrol terpusat, dan dedikasi terhadap keluarga pemilik, struktur perusahaan keluarga dalam perusahaan Tiongkok berbeda dengan model korporasi Barat (Peng & Jiang, 2010).

b. Fenomena “Stuck Career” (Karier yang Terhambat)

Dalam konteks perusahaan China dengan struktur bisnis keluarga di Indonesia, karyawan lokal sering mengalami fenomena "stuck career" atau karier yang terhambat (Straits Times, 2018):

- 1) Keterbatasan jalur karir
 - a) Tidak ada cara yang jelas untuk menjadi manajer (Straits Times, 2018).
 - b) Tenaga kerja ekspatriat Tiongkok mendominasi posisi puncak dan strategis.
 - c) Karyawan lokal hampir tidak memiliki kesempatan untuk promosi.

2) Perangkap komitmen berkelanjutan

- a) Pekerja lokal merasa terjebak dalam posisi mereka (Meyer & Allen, 1997).
- b) Akibat kesulitan keuangan dan kurangnya peluang pekerjaan alternatif, mereka terpaksa tetap berada
- c) Prospek karir yang terbatas
- d) Dedikasi tinggi namun sedikit manfaat dalam bentuk kemajuan profesional

3) Deplesi sumber daya personal

- a) Menghabiskan banyak waktu dan usaha tanpa melihat hasil yang sama (Hobfoll, 2001)
- b) Mengorbankan kehidupan pribadi dan keluarga untuk memenuhi kewajiban profesional
- c) Tidak mendapatkan kesempatan untuk promosi atau kompensasi yang adil
- d) Teori COR menyatakan bahwa kita berada dalam spiral kelelahan sumber daya (Hobfoll dkk., 2018).

4. Kondisi kerja di Perusahaan china di Indonesia

Berdasarkan laporan China Labor Watch (2024), pekerja di perusahaan-perusahaan China di Indonesia menghadapi sejumlah masalah:

- a) Masalah kontraktual dan kompensasi
 - 1) Penundaan pembayaran gaji secara rutin (China Labor Watch, 2024)
 - 2) Metode kontrak yang melanggar hukum regional

- 3) Gaji yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan
 - 4) Sistem penggajian dan tunjangan yang tidak jelas
- b) Kondisi kerja yang tidak aman
- 1) Kecelakaan kerja yang tidak dilaporkan dengan benar (China Labor Watch, 2024)
 - 2) Kondisi kerja yang tidak aman dan tidak mematuhi peraturan keselamatan
 - 3) Ketidaktahuan tentang kesehatan dan keselamatan kerja
 - 4) Karyawan lokal menerima pelatihan keselamatan yang sangat minim.
- c) Pembatasan dan control
- 1) Pembatasan perjalanan dan mobilitas bagi karyawan (China Labor Watch, 2024)
 - 2) Pengawasan ketat terhadap aktivitas pekerja, bahkan di luar jam kerja
 - 3) Lingkungan kerja yang represif dan tidak demokratis
 - 4) Pengawasan berlebihan terhadap pekerja lokal
- d) Kepemimpinan dan manajemen
- 1) Komunikasi satu arah di bawah kepemimpinan otoriter (Liu & Wang, 2011)
 - 2) Ketidakhadiran partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan
 - 3) Ketidakpuasan terhadap sistem manajemen yang tidak transparan

4) Hambatan bahasa dan budaya yang menghalangi komunikasi

Menurut penelitian Liu dan Wang (2011), karyawan di perusahaan-perusahaan China mengemukakan sejumlah keluhan serius mengenai sistem manajemen, kepemimpinan otoriter, dan kondisi kerja yang buruk.

5. Konflik budaya Indonesia-China

a. Perbedaan nilai budaya kerja

Terdapat perbedaan fundamental antara budaya kerja Indonesia dan China yang menciptakan konflik budaya (Hofstede, 2001; Spector et al., 2007):

Tabel 2.3 Perbedaan budaya Indonesia dan China

Aspek	Budaya Indonesia		Budaya China	
Jam Kerja	40 jam/minggu	(8 jam/hari)	72 jam/minggu	(12 jam/hari)
Orientasi	Keseimbangan hidup, harmoni sosial		Result-oriented, kesuksesan material	
Hubungan Kerja	Kolektif, kekeluargaan		Hierarkis, kompetitif	
Keseimbangan kerja-kehidupan	Prioritas tinggi		Prioritas rendah	
Makna Kerja	Bagian dari kehidupan		Sentral dalam kehidupan	
Power distance	Tinggi	namun paternalistik	Sangat tinggi	dan otokratis
Komunikasi	Tidak langsung, menjaga harmoni		Langsung, task-oriented	

Hofstede (2001) menjelaskan bahwa Indonesia memiliki skor tinggi pada dimensi kolektivisme dan menghargai harmoni sosial, sementara budaya kerja modern China (terutama dalam sektor teknologi dan manufaktur) lebih menekankan pada pencapaian hasil dan kompetisi individual.

b. Dampak konflik budaya

Menurut Spector dkk. (2007) dan Hobfoll (2001), konflik budaya ini mengakibatkan:

1) tekanan psikologis pada pekerja lokal yang harus menyesuaikan diri dengan

budaya kerja yang sepenuhnya baru.

- 2) tantangan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang intens yang bertentangan dengan norma budaya di daerah tersebut.
- 3) ketegangan dalam hubungan kerja antara manajemen asing dan staf lokal.
- 4) penurunan komitmen emosional dan kepuasan kerja akibat nilai-nilai yang bertentangan.
- 5) peningkatan dedikasi jangka panjang (terpaksa tetap tinggal) karena sedikit pilihan lain.

Berdasarkan uraian mengenai karakteristik perusahaan Tiongkok di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja 996, struktur bisnis keluarga yang menghambat jenjang karier, kondisi kerja yang represif, serta konflik nilai budaya Indonesia-Tiongkok secara bersama-sama membentuk lingkungan kerja yang secara teoritis berpotensi menekan keseimbangan kehidupan kerja dan komitmen organisasi karyawan lokal, meskipun melalui jalur yang berbeda-beda. Pada aspek keseimbangan kehidupan kerja, jam kerja panjang dan pengawasan yang meluas hingga di luar jam kerja secara langsung mengurangi ruang waktu dan keterlibatan karyawan pada peran non-kerja, sejalan dengan dimensi *time balance* dan *involvement balance* dalam kerangka Fisher (2001) yang menjadi acuan penelitian ini. Pada aspek komitmen organisasi, fenomena *stuck career* dan perangkap komitmen berkelanjutan (Meyer & Allen, 1997) justru menggambarkan pola yang lebih kompleks: keterbatasan jalur karier dan minimnya alternatif pekerjaan dapat mendorong karyawan lokal bertahan bukan karena keterikatan emosional yang tulus, melainkan karena keterpaksaan struktural sebuah bentuk komitmen berkelanjutan yang secara konseptual berbeda dari komitmen afektif maupun normatif.

E. Hubungan Komitmen Organisasi Dan *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dalam studi kuantitatif, pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antar variabel harus dikembangkan secara teoritis. Hubungan-hubungan ini memberikan penjelasan logis dan empiris mengenai bagaimana satu variabel berhubungan dengan variabel lainnya, serta berfungsi sebagai landasan untuk merumuskan hipotesis yang akan diuji secara statistik (Sugiyono, 2019). Dua variabel utama dalam penelitian ini adalah keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel terikat (Y) dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas (X). Hubungan antara kedua variabel ini akan dibahas secara naratif pada bagian ini dari dua sudut pandang: dampak komitmen organisasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan dampak keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Kedua sudut pandang ini didukung oleh landasan teoritis dan hasil empiris dari penelitian sebelumnya.

Suatu kondisi psikologis yang dikenal sebagai “komitmen organisasi” menggambarkan tingkat keterikatan emosional, rasa tanggung jawab moral, atau pertimbangan terhadap manfaat dan kerugian dari tetap menjadi bagian dari suatu organisasi. Komitmen afektif, yang mencerminkan keterikatan emosional; komitmen normatif, yang mencerminkan rasa kewajiban untuk tetap bekerja; dan komitmen kontinuitas, yang mencerminkan pertimbangan pragmatis karyawan untuk tetap bertahan, merupakan tiga dimensi komitmen organisasi menurut Meyer & Allen (1991). Ketiga faktor ini memiliki berbagai dampak terhadap perilaku karyawan, termasuk cara mereka menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka.

Ketika seorang karyawan menunjukkan komitmen emosional yang kuat, hal itu menandakan bahwa mereka benar-benar bersemangat, bangga, dan puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini mendorong para pekerja untuk lebih fokus, produktif, dan efisien selama jam kerja sehingga berbagai kegiatan dapat diselesaikan tepat waktu tanpa mengganggu kehidupan pribadi mereka. Pekerja yang menyukai pekerjaannya memiliki ruang mental dan emosional yang cukup untuk mempertahankan kehidupan pribadi dan keluarga yang memuaskan karena mereka tidak memandang pekerjaan mereka sebagai beban mental yang terus-menerus. Situasi ini menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, yang oleh Fisher (2001) digambarkan sebagai keadaan di mana seseorang sepenuhnya terlibat dan merasa puas dalam aktivitas pribadi dan profesionalnya secara bersamaan.

Komitmen normatif yang tinggi seringkali memiliki dampak yang lebih kompleks terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dibandingkan dengan komitmen emosional. Komitmen normatif yang kuat membuat karyawan merasa berkewajiban secara moral untuk terus-menerus memberikan upaya terbaik mereka kepada organisasi sebagai bentuk terima kasih atas gaji atau tunjangan yang mereka terima. Pada kenyataannya, hal ini seringkali mengakibatkan pekerja menerima lebih banyak tugas atau lembur tanpa ragu, bahkan ketika mereka sudah kelelahan secara emosional dan fisik. Menolak permintaan atasan menimbulkan tekanan psikologis yang secara langsung mengganggu kemampuan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Marsyanda & Rozaq, 2024).

Karyawan yang telah lama bekerja cenderung lebih rentan mengalami ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kondisi psikologis yang

paling berat dialami oleh pekerja yang tetap bertahan di perusahaan hanya karena tidak ada pilihan lain atau karena takut kehilangan pekerjaan. Mereka tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan dan tidak menyukai pekerjaan mereka, namun tetap harus memenuhi jadwal kerja yang padat setiap hari. Komitmen yang berkelanjutan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan secara umum, yang menurunkan kualitas keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan, menurut meta-analisis oleh Meyer dkk. (2002).

Komitmen organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi memiliki hubungan yang kompleks. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi juga telah berulang kali terbukti memiliki pengaruh besar terhadap komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Fisher (2001), keseimbangan kehidupan kerja-pribadi adalah kondisi di mana seseorang mampu berperan aktif dan merasa puas dengan tanggung jawabnya baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Sejumlah dampak positif terhadap dedikasi kerja karyawan dapat muncul secara alami ketika keseimbangan ini tercapai dengan baik.

Pekerja yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sehat biasanya datang ke tempat kerja dengan perasaan segar secara mental dan fisik. Mereka mampu berkonsentrasi sepenuhnya dan memberikan kontribusi terbaik karena tidak membawa kelelahan, kecemasan, atau kekecewaan dari luar kantor ke dalam pekerjaan. Menurut Meyer & Allen (1991), kondisi psikologis yang baik ini secara bertahap meningkatkan rasa kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi sebuah elemen fundamental dari komitmen afektif. Karena orang-orang mengidentikkan perusahaan dengan kehidupan yang menyenangkan dan tidak

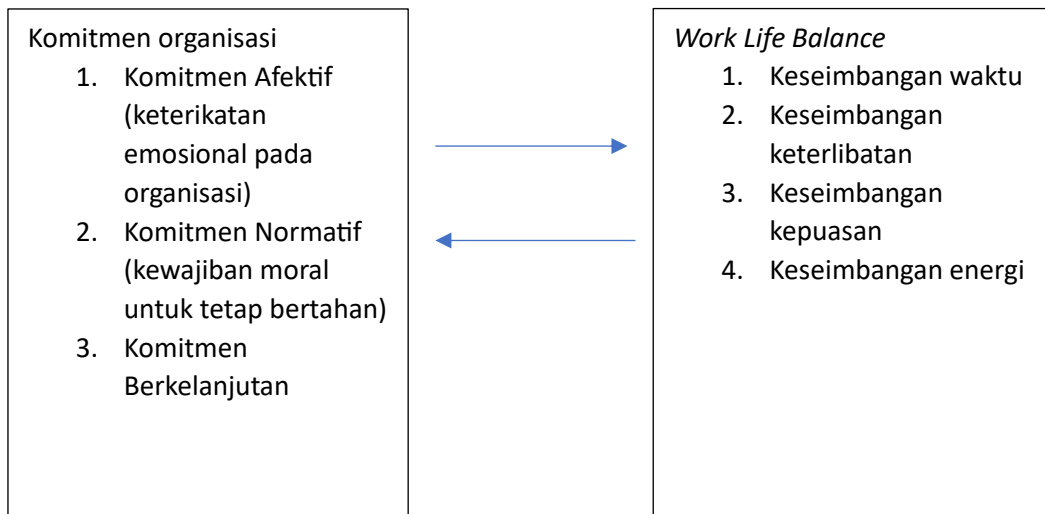
menekan, karyawan yang puas dan memiliki kehidupan yang seimbang pasti akan semakin menikmati dan bangga dengan pekerjaan mereka (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Konsep Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS), yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986), memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai mekanisme ini. Menurut konsep ini, pekerja yang merasa bahwa organisasi mereka peduli terhadap kebutuhan pribadi dan kesejahteraan mereka, termasuk dalam mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, akan menjadi lebih setia kepada perusahaan. Ketika sebuah perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menikmati kehidupan di luar pekerjaan, mereka akan membalasnya dengan dedikasi dan komitmen yang lebih tulus dan bertahan lama. Konsep timbal balik sosial ini bekerja dengan sangat baik dalam konteks hubungan kerja. Menurut Eisenberger dkk. (1986) dan Meyer & Allen (1991), menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sehat merupakan investasi organisasi dalam menumbuhkan komitmen jangka panjang.

Di sisi lain, ketika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi para pekerja terganggu misalnya, akibat jam kerja yang panjang, target kinerja yang tidak realistis, atau dampak negatif pekerjaan yang terus-menerus mengganggu kehidupan keluarga, waktu dan relaksasi, dedikasi mereka terhadap pekerjaan kemungkinan besar akan menurun drastis. Para pekerja akan menjadi tidak terikat secara emosional dengan perusahaan jika mereka merasa bahwa kehidupan mereka tidak seimbang dan bahwa pemberi kerja mereka acuh tak acuh terhadap hal ini. Sebuah fenomena yang dikenal sebagai “great detachment,” yang terjadi ketika pekerja terus bekerja namun secara bertahap kehilangan keterikatan

emosional mereka, dicatat dalam laporan Gallup dalam State of the Global Workplace 2024. Ini merupakan tanda yang jelas dari berkurangnya komitmen afektif sebagai akibat dari ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang berkepanjangan.

F. Kerangka Berpikir



G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berpikir yang telah diuraikan, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis Mayor:

H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan X dan Y.

Hipotesis Minor:

H0 (Hipotesis Nol): Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan China di Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dengan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian korelasional bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih dan seberapa besar tingkat hubungan tersebut (Azwar, 2018).

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan China di Jawa Timur. Variabel yang diteliti meliputi *Keseimbangan kerja-kehidupan* sebagai variabel terikat (Y) dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas (X).

B. Identifikasi variabel penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu:

Variabel Terikat (Y): *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Variabel Bebas (X): *Komitmen organisasi*

C. Definisi Operasional

1. Keseimbangan kerja-kehidupan

Keseimbangan kerja-kehidupan didefinisikan secara operasional sebagai kepuasan yang dirasakan karyawan perusahaan X dan Y atas keterlibatannya dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, baik dalam bentuk keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, maupun keseimbangan kepuasan.

- a) *Time Balance*
- b) *Involvement Balance*
- c) *Satisfaction Balance*

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan secara operasional sebagai konstruk psikologis yang dimiliki karyawan lokal terhadap perusahaan Tiongkok tempatnya bekerja, yang berimplikasi pada keputusannya untuk tetap bertahan dan melanjutkan pekerjaan di organisasi tersebut, baik dalam bentuk komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, maupun komitmen normatif.

- a) *Komitmen Afektif*
- b) *Komitmen Berkelanjutan*
- c) *Komitmen Normatif*

D. Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang

mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT X dan PT Y di wilayah Jawa Timur, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 290 orang, terdiri atas 131 karyawan PT X dan 159 karyawan PT Y.

2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan tabel Krejcie dan Morgan (1970), yang dihitung berdasarkan rumus:

$$S = \frac{X^2 NP(1-P)}{[d^2(N-1) + X^2 P(1-P)]}$$
 dengan $X^2 = 3,841$ (nilai chi-square untuk taraf signifikansi 5% pada derajat kebebasan 1), $N =$ jumlah populasi (290), $P =$ proporsi populasi yang diasumsikan 0,5 (untuk memaksimalkan variansi), dan $d =$ derajat ketelitian (0,05).

Berdasarkan perhitungan tersebut, untuk populasi sebesar 290 orang diperoleh ukuran sampel minimal sebanyak 165–166 orang, sehingga penelitian ini menetapkan target sampel sebanyak 166 karyawan, sesuai dengan tabel penentuan jumlah sampel Krejcie dan Morgan (1970) yang juga banyak digunakan dalam penelitian-penelitian sosial dan psikologi.

- a) Berstatus sebagai karyawan tetap (non eks)
- b) Memiliki masa kerja minimal 1 tahun

Penentuan masa kerja minimal 1 tahun didasarkan pada pendapat bahwa karyawan dengan minimal satu tahun masa kerja diharapkan sudah mengalami dan

memahami dinamika Keseimbangan kerja-kehidupan serta telah terbentuk komitmen organisasi

(Ayuni & Khoirunnisa, 2021). Sehingga total sampel penelitian ini berjumlah 166 karyawan, terdiri atas 75 karyawan PT X dan 91 karyawan PT Y. Selanjutnya, dari masing-masing strata perusahaan tersebut, subjek dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2019).

E. Instrumen Pengukuran

Instrumen penelitian merupakan alat untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diteliti (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial. (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini menggunakan dua skala pengukuran yang akan disebarkan secara online, yaitu:

Table Blueprint skala Keseimbangan kerja-kehidupan

Tabel 3.1 Blueprint skala Keseimbangan kerja-kehidupan

Dimensi	Indikator	Favorable	Unfavorable
Time Balance	a. Keseimbangan waktu kerja dan kehidupan pribadi	1,3,5	2,4
	b. Kemampuan mengalokasikan waktu dengan proporsional		
Involvement Balance	a. Keterlibatan fisik dan psikologis dalam pekerjaan	6,8,10	7,9
	Keterlibatan dalam kehidupan pribadi dan keluarga		
Satisfaction Balance	a. Kepuasan terhadap pencapaian peran di tempat kerja	11,13	12,14,15
	b. Kepuasan terhadap pencapaian peran dalam kehidupan pribadi		

Tabel Blueprint skala komitmen organisasi

Tabel 3.2 Blueprint skala komitmen organisasi

Dimensi	Indicator	Favorable	Unfavorable
Affective Commitment	a. Ikatan emosional dengan organisasi	1,3,5,7	2,4,6,
	b. Keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi		
	c. Kebanggaan terhadap organisasi		
Continuance Commitment	a. Pertimbangan untung rugi	8,10,12	9,11
	b. Kebutuhan untuk bertahan		
	c. Investasi yang telah diberikan		
Normative Commitment	a. Rasa tanggung jawab terhadap organisasi	13,15,17	14,16
	b. Kewajiban moral untuk tetap bertahan		
	c. Loyalitas kepada organisasi		

Kedua skala dalam penelitian ini menggunakan model skala Likert dengan empat alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Penggunaan empat alternatif jawaban bertujuan untuk menghindari kecenderungan responden memilih jawaban di tengah (central tendency) dan mendorong responden untuk menentukan sikap yang jelas terhadap pernyataan yang diberikan.

Alternatif Jawaban	Favorable	Unfavorable
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju	2	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Alat penelitian telah menjalani uji validitas dan reliabilitas sebelum digunakan untuk pengumpulan data. Tiga puluh responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan sampel penelitian digunakan untuk menguji alat-alat tersebut.

1. Uji Validitas

Validitas Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian suatu instrumen dalam mengukur konstruk yang ingin diukur (Azwar, 2018). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu skala Keseimbangan kerja-kehidupan berdasarkan teori Fisher, Bulger, dan Smith (2009) serta skala Komitmen organisasi berdasarkan teori Meyer dan Allen (1991), merupakan skala yang telah dikembangkan dan diuji karakteristik psikometrisnya dalam bahasa Indonesia oleh peneliti-peneliti terdahulu. Karena kedua skala tersebut tidak berasal dari instrumen berbahasa asing dan tidak memerlukan proses alih bahasa, prosedur uji validitas melalui adaptasi atau back-translation tidak diperlukan dalam penelitian ini. Peneliti hanya melakukan penyesuaian redaksi pada beberapa aitem agar lebih mudah dipahami oleh responden, dengan tetap mempertahankan substansi dan indikator dari masing-masing dimensi yang telah ditetapkan oleh pengembang skala aslinya.

Skala Keseimbangan kerja-kehidupan yang digunakan mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh Fisher, Bulger, dan Smith (2009) dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Validitas dan reliabilitas skala tersebut telah diuji secara empirik oleh Gunawan, Nugraha, Sulastiana, dan Harding (2019) dalam penelitian berjudul "Reliabilitas dan Validitas Konstruk Keseimbangan kerja-kehidupan di

Indonesia" menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA) terhadap 460 karyawan BUMN di Bandung. Skala WLB ini mencakup empat sub-aspek pengukuran, yaitu Work Interference with Personal Life (WIPL), Personal Life Interference with Work (PLIW), Work Enhancement of Personal Life (WEPL), dan Personal Life Enhancement of Work (PLEW).

Skala Komitmen organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan tiga dimensi Meyer dan Allen (1991), yaitu komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Skala ini mengacu pada instrumen yang telah diuji oleh Pritanadhira (2019) dengan nilai reliabilitas Alpha Cronbach sebesar 0,942. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi Product Moment Pearson melalui SPSS 25.0. Aitem dinyatakan valid jika nilai r hitung $>$ r tabel (0,152) pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah responden sebanyak 167 orang. Hasil uji validitas masing-masing skala disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Skala Keseimbangan kerja-kehidupan (Y)

No.	Nomor Aitem	r hitung	r tabel (N=50, $\alpha=0,05$)	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	P1	0,512	0,279	0,000	Valid
2	P2	0,489	0,279	0,000	Valid
3	P3	0543	0,279	0,000	Valid
4	P4	0,461	0,279	0,000	Valid
5	P5	0,528	0,279	0,000	Valid
6	P6	0,417	0,279	0,000	Valid
7	P7	0,503	0,279	0,000	Valid
8	P8	0,476	0,279	0,000	Valid
9	P9	0,495	0,279	0,000	Valid
10	P10	0,438	0,279	0,000	Valid
11	P11	0,467	0,279	0,000	Valid
12	P12	0,531	0,279	0,000	Valid
13	P13	0,508	0,279	0,000	Valid
14	P14	0,449	0,279	0,000	Valid
15	P15	0,421	0,279	0,000	Valid
16	P16	0,396	0,279	0,000	Valid
17	P17	0,519	0,279	0,000	Valid

Berdasarkan Tabel 3.3, seluruh 17 aitem skala Keseimbangan kerja-kehidupan dinyatakan valid karena nilai r hitung seluruhnya lebih besar dari r tabel (0,152) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai r hitung berkisar antara 0,665 (P15) hingga 0,735 (P3), sehingga seluruh aitem dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian ini.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Skala Komitmen Organisasi (X)

No.	Nomor Aitem	r hitung	r tabel (N=50, $\alpha=0,05$)	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	P1	0,548	0,279	0,000	Valid
2	P2	0,482	0,279	0,000	Valid
3	P3	0,461	0,279	0,000	Valid
4	P4	0,437	0,279	0,000	Valid
5	P5	0,432	0,279	0,000	Valid
6	P6	0,516	0,279	0,000	Valid
7	P7	0,527	0,279	0,000	Valid
8	P8	0,444	0,279	0,000	Valid
9	P9	0,509	0,279	0,000	Valid
10	P10	0,471	0,279	0,000	Valid
11	P11	0,398	0,279	0,000	Valid
12	P12	0,453	0,279	0,000	Valid
13	P13	0,522	0,279	0,000	Valid
14	P14	0,541	0,279	0,000	Valid
15	P15	0,513	0,279	0,000	Valid
16	P16	0,446	0,279	0,000	Valid
17	P17	0,538	0,279	0,000	Valid
18	P18	0,412	0,279	0,000	Valid

Berdasarkan Tabel 3.4, seluruh 18 aitem skala Komitmen Organisasi dinyatakan valid karena nilai r hitung seluruhnya lebih besar dari r tabel (0,152) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai r hitung berkisar antara 0,649 (P18) hingga 0,741 (P1), sehingga seluruh aitem dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian ini.

2. Uji reliabilitas

Reliabilitas Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2018). Sebuah instrumen dianggap reliabel jika dapat menghasilkan hasil yang relatif konsisten apabila digunakan untuk mengukur subjek yang sama dalam kondisi yang berbeda atau pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan bantuan perangkat lunak SPSS 25.0 for Windows.

Rumus Alpha Cronbach adalah sebagai berikut:

$$\alpha = (k / (k - 1)) \times [1 - (\Sigma \sigma^2_b / \sigma^2_t)]$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

k = jumlah aitem

$\Sigma \sigma^2_b$ = jumlah varians butir

σ^2_t = varians total

Kriteria reliabilitas instrumen ditentukan berdasarkan klasifikasi koefisien reliabilitas menurut Guilford (dalam Azwar, 2018) sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 3.5 Klasifikasi Koefisien Reliabilitas Sumber: Guilford (dalam Azwar, 2018)

Koefisien Reliabilitas	Klasifikasi
0,00-0,20	Sangat Rendah
0,21-0,40	Rendah
0,41- 0,60	Cukup
0,61-0,80	Tinggi
0,81-1,00	Sangat Tinggi

Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas minimal 0,60 atau berada dalam klasifikasi cukup hingga sangat tinggi.

3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data penelitian guna memperoleh wawasan. Penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan bantuan aplikasi SPSS 25.0 untuk Windows. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk merangkum data yang diperoleh dan menggambarkan karakteristik peserta penelitian. Rata-rata, simpangan baku, nilai minimum, dan nilai maksimum setiap variabel penelitian ditentukan sebagai bagian dari analisis ini.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi perhitungan statistik deskriptif yang mencakup:

1. Mean (M) atau rata-rata, yaitu nilai tengah dari keseluruhan data yang menunjukkan kecenderungan umum data.
2. Standar Deviasi (SD) atau simpangan baku, yaitu ukuran penyebaran data yang menunjukkan seberapa jauh data menyebar dari nilai rata-ratanya. Semakin kecil nilai standar deviasi, maka data semakin homogen atau tidak bervariasi.
3. Nilai Minimum, yaitu skor terendah yang diperoleh subjek penelitian pada masing-masing variabel.
4. Nilai Maksimum, yaitu skor tertinggi yang diperoleh subjek penelitian pada masing-masing variabel.

Selain itu, dilakukan kategorisasi untuk mengetahui tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan dan komitmen organisasi pada subjek penelitian. Kategorisasi dilakukan dengan menggunakan rumus dari Azwar (2018) sebagai berikut:

Rentang Skor	Kategori
$X < M - 1 \text{ SD}$	Rendah
$M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$	Sedang
$M + 1 \text{ SD} \leq X$	Tinggi

Keterangan:

X = skor yang diperoleh subjek M

= mean (rata-rata)

SD = standar deviasi

a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi, yang meliputi uji linearitas dan uji normalitas, dilakukan sebelum uji hipotesis. Untuk memastikan data penelitian memenuhi standar untuk analisis menggunakan pendekatan statistik parametrik, uji asumsi dilakukan.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov dengan bantuan program SPSS 25.0 for Windows. Kriteria pengujian adalah apabila nilai signifikansi (p) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila nilai $p < 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) bersifat linear atau tidak. Uji linearitas dalam penelitian ini menggunakan Test for Linearity dengan bantuan program SPSS 25.0 for Windows. Kriteria pengujian adalah apabila nilai signifikansi pada Deviation from Linearity $> 0,05$, maka hubungan antara kedua variabel adalah linear. Sebaliknya, apabila nilai $p < 0,05$, maka hubungan tidak linear.

b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji ada tidaknya hubungan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di

perusahaan China di Jawa Timur. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik korelasi Product Moment dari Pearson dengan bantuan program SPSS 25.0 for Windows.

Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi (p) $< 0,05$, maka hipotesis diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan .
2. Jika nilai signifikansi (p) $> 0,05$, maka hipotesis ditolak, artinya tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan .

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei tanggal 7-24 2026 di dua perusahaan China yang berlokasi di wilayah Jawa Timur, yaitu PT X yang beroperasi di wilayah Sidoarjo dan Mojokerto, serta PT Y yang berlokasi di Kawasan Industri PIER, Pasuruan. Pemilihan kedua lokasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa keduanya merupakan perusahaan manufaktur pakan ternak milik Tiongkok yang secara nyata mempekerjakan karyawan lokal Indonesia dalam jumlah yang memadai, serta relevan dengan fenomena yang menjadi fokus penelitian ini, yakni hubungan antara komitmen organisasi dengan *Keseimbangan kerja-kehidupan* pada karyawan lokal yang bekerja di bawah budaya kerja perusahaan China.

Subjek dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 166 karyawan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Adapun kriteria yang ditetapkan meliputi: karyawan lokal atau bukan ekspatriat yang bekerja di perusahaan China di wilayah Jawa Timur, berstatus sebagai karyawan tetap, dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Kriteria masa kerja minimal satu tahun ditetapkan dengan pertimbangan bahwa karyawan yang telah bekerja selama periode tersebut dianggap sudah mengalami dan memahami dinamika *Keseimbangan kerja-kehidupan* di tempat kerjanya, serta telah terbentuk komitmen organisasi yang dapat diukur secara valid (Ayuni & Khoirunnisa, 2021).

Pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring (*online*) kepada responden yang memenuhi kriteria sampel. Sebelum kuesioner disebarkan, peneliti terlebih dahulu melakukan koordinasi dengan pihak yang

bertanggung jawab di masing-masing perusahaan guna memperoleh izin dan dukungan teknis dalam proses distribusi instrumen penelitian. Koordinator lapangan di setiap perusahaan berperan dalam membantu peneliti menjangkau responden secara langsung dan memastikan kuesioner tersampaikan kepada karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kuesioner yang digunakan terdiri dari dua skala pengukuran, yaitu skala *Keseimbangan kerja-kehidupan* yang disusun berdasarkan dimensi dari McDonald & Bradley (2005) mencakup *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*, serta skala komitmen organisasi yang disusun berdasarkan dimensi dari Meyer & Allen (1997) yang meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Kedua skala menggunakan model *Likert* empat poin, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS), guna menghindari kecenderungan responden memilih jawaban di tengah (*central tendency*).

Dari 166 kuesioner yang disebarkan, seluruhnya dapat terkumpul kembali dan dinyatakan valid untuk dianalisis. Tidak ada kuesioner yang perlu gugur atau dieliminasi, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat lengkap dan representatif sesuai dengan rancangan sampling yang telah disusun sejak awal.

Meskipun seluruh data berhasil terkumpul, proses pengambilan data tidak terlepas dari hambatan yang dijumpai di lapangan. Hambatan utama yang dihadapi adalah rendahnya respons awal dari para responden dalam mengisi kuesioner. Sebagian besar karyawan menunjukkan keengganan atau keterlambatan dalam memberikan respons, yang kemungkinan disebabkan oleh padatnya beban kerja harian serta terbatasnya waktu luang yang tersedia di lingkungan perusahaan dengan tuntutan kerja yang tinggi sebagaimana yang menjadi konteks penelitian ini. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti melakukan sejumlah *follow-up* secara aktif kepada responden yang

belum mengisi kuesioner. Upaya ini juga sangat terbantu oleh peran koordinator yang telah ditunjuk di masing-masing perusahaan, yang turut aktif mengingatkan dan mendorong para karyawan untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner, sehingga pada akhirnya seluruh target pengambilan data sebanyak 166 responden dapat terpenuhi sesuai dengan yang telah direncanakan.

B. Hasil penelitian

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik data dari masing-masing variabel penelitian. Data diperoleh dari 167 responden. Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah Keseimbangan kerja-kehidupan (WLB), sedangkan variabel dependen (Y) adalah Komitmen Organisasi.

Tabel 4.1 Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	92	55,1%
	Perempuan	75	44,9%
Kelompok Usia	Gen Z (18-29 tahun)	108	64,7%
	Generasi Milenial (30-37 tahun)	59	35,3%
Asal perusahaan	PT X	76	45,5%
	PT Y	91	54,5%
Masa Kerja	<1 tahun	4	2,4%
	1-3 tahun	92	55,1%
	>3-5 tahun	41	24,6%
	>5 tahun	30	18,0%

Responden penelitian didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 92 orang (55,1%)

dibandingkan perempuan sebanyak 75 orang (44,9%). Berdasarkan kelompok generasi, mayoritas responden termasuk dalam Generasi Z sebanyak 99 orang (59,3%), sedangkan Generasi Milenial berjumlah 68 orang (40,7%). Dari sisi asal perusahaan, responden yang berasal dari PT Haida Agriculture berjumlah 91 orang (54,5%), sedangkan responden dari PT New Hope sebanyak 76 orang (45,5%).

Berdasarkan masa kerja, rata-rata masa kerja responden adalah 3,15 tahun dengan median 3 tahun. Masa kerja responden berada pada rentang 1 hingga 10 tahun, dan mayoritas memiliki masa kerja 1–3 tahun sebanyak 105 orang (62,9%). Seluruh responden telah memiliki masa kerja minimal satu tahun sehingga seluruh sampel telah memenuhi kriteria inklusi penelitian yang telah ditetapkan pada BAB III.

a. Variabel Y : *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Berdasarkan hasil olah data menggunakan perangkat lunak statistik, diperoleh gambaran statistik deskriptif variabel Keseimbangan kerja-kehidupan (WLB) sebagai berikut:

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Y (Keseimbangan kerja-kehidupan)

Statistik Deskriptif	Variabel X (WLB)	Keterangan
Mean	59,22	-
Median	64	-
Modus	53	-
Std. Deviasi	10,07	-
Varians	101,36	-
Kurtosis	1,258	-
Skewness	-1,106	Condong ke kanan
Rentang (Range)	47	-
Minimum	26	-
Maksimum	73	-
Jumlah (Sum)	9.889	-
N (Jumlah Responden)	167	-

Berdasarkan Tabel 4.2, variabel Keseimbangan kerja-kehidupan (WLB) dari 167

responden menunjukkan nilai rata-rata (mean) sebesar 59,22 dengan nilai tengah (median) 64 dan modus 53. Standar deviasi sebesar 10,07 mengindikasikan adanya variasi yang cukup beragam dalam persepsi responden terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Nilai minimum sebesar 26 dan nilai maksimum sebesar 73 menunjukkan rentang persebaran data yang cukup lebar (range = 47). Nilai skewness sebesar -1,106 menunjukkan distribusi data condong ke kanan (positively skewed), sedangkan nilai kurtosis 1,258 menunjukkan distribusi yang relatif normal (platikurtik).

Dengan demikian, secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan lokal terhadap Keseimbangan kerja-kehidupan di kedua perusahaan cukup bervariasi namun cenderung terkonsentrasi pada skor menengah ke atas, mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan masih mampu menjalani peran kerja dan non-kerja secara cukup memadai meskipun belum optimal.

b. Variabel X : Komitmen organisasi

Berikut adalah gambaran statistik deskriptif untuk variabel Komitmen Organisasi (Y):

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel X (Komitmen Organisasi)

Statistik Deskriptif	Variabel Y (Komitmen Organisasi)	Keterangan
Mean	32,84	-
Median	32	-
Modus	31	-
Std. Deviasi	7,69	-
Varians	59,20	-
Kurtosis	5,835	-
Skewness	1,935	Condong ke kiri
Rentang (Range)	45	-
Minimum	18	-
Maksimum	63	-
Jumlah (Sum)	5.485	-
N (Jumlah Responden)	167	-

Berdasarkan Tabel 4.3, variabel Komitmen Organisasi dari 167 responden menunjukkan nilai rata-rata (mean) sebesar 32,84 dengan nilai tengah (median) 32 dan modus 31. Standar deviasi sebesar 7,69 menunjukkan variasi yang cukup tinggi. Nilai minimum sebesar 18 dan nilai maksimum 63 dengan rentang (range) sebesar 45. Nilai skewness sebesar 1,935 menunjukkan distribusi data yang condong ke kiri, dan nilai kurtosis sebesar 5,835 mengindikasikan distribusi yang lebih lancip (leptokurtik) dibandingkan distribusi normal.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual terdistribusi secara normal. Pengujian dilakukan menggunakan metode One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut: apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $> 0,05$ maka data berdistribusi normal; apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.4 Hasil Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

Parameter Uji	Nilai	Keterangan
N	167	-
Mean Residual	0,0000000	-
Std. Deviasi Residual	3,641	-
Test Statistic (K-S)	0,060	-
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200	Normal (Sig. $> 0,05$)
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	0,153	Normal (Sig. $> 0,05$)

Berdasarkan Tabel 4.4, hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan nilai Test Statistic sebesar 0,060 dengan Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi $0,200 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Hal ini juga dikonfirmasi oleh nilai Monte Carlo Sig. (2-tailed) sebesar 0,153 dengan interval kepercayaan 99% (Lower Bound = 0,143; Upper Bound = 0,162), yang juga berada di atas nilai signifikansi 0,05.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang linear antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Pengujian menggunakan ANOVA Table dengan melihat nilai signifikansi pada baris Linearity dan Deviation from Linearity. Hubungan dinyatakan linear apabila nilai signifikansi Linearity $< 0,05$ dan nilai signifikansi Deviation from Linearity $> 0,05$.

Tabel 4.5 Hasil Uji Linearitas (ANOVA Table)

Sumber	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Keterangan
Between Groups (Combined)	538,848	23	23,428	1,700	0,032	-
Linearity	65,948	1	65,948	4,786	0,030	Linear (Sig. $< 0,05$)
Deviation from Linearity	472,900	22	21,495	1,560	0,064	Linear (Sig. $> 0,05$)
Within Groups	1.970,469	143	13,780	-	-	-
Total	2.509,317	166	-	-	-	-

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil uji linearitas menunjukkan nilai F pada baris Linearity sebesar 4,786 dengan Sig. = 0,030 ($< 0,05$). Sementara itu, nilai F pada baris Deviation from Linearity sebesar 1,560 dengan Sig. = 0,064 ($> 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel Keseimbangan kerja-kehidupan (X) dan Komitmen Organisasi (Y) bersifat linear secara signifikan, sehingga asumsi linearitas terpenuhi.

c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *Keseimbangan kerja-kehidupan* (X) dengan Komitmen Organisasi (Y). Mengingat distribusi data tidak sepenuhnya memenuhi asumsi parametrik pada salah satu variabel (skewness tinggi pada variabel Y), maka digunakan uji korelasi nonparametrik Spearman's Rho. Hipotesis yang diuji adalah:

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Keseimbangan kerja-kehidupan dengan Komitmen Organisasi.

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara Keseimbangan kerja-kehidupan dengan Komitmen

Organisasi.

Kriteria pengambilan keputusan: apabila nilai Sig. (2-tailed) $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima; apabila nilai Sig. (2-tailed) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Tabel 4.6 Hasil Uji Korelasi Spearman's Rho

Parameter	WLB	Komitmen Organisasi	Keterangan
Correlation Coefficient (WLB)	1,000	-0,114	-
Sig. (2-tailed) WLB	.	0,144	H0 Diterima (Sig. $> 0,05$)
Correlation Coefficient (Komitmen)	-0,114	1,000	-
Sig. (2-tailed) Komitmen	0,144	.	H0 Diterima (Sig. $> 0,05$)
N	167	167	-

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil uji korelasi Spearman's Rho antara variabel Keseimbangan kerja-kehidupan (WLB) dan Komitmen Organisasi menunjukkan nilai Correlation Coefficient sebesar -0,114 dengan Sig. (2-tailed) sebesar 0,144. Karena nilai signifikansi $0,144 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Beberapa penjelasan yang mendasari hasil non-signifikan ini: pertama, secara teoritis Meyer & Allen (1991) menegaskan bahwa komitmen organisasi dibentuk oleh banyak sumber di luar kondisi Keseimbangan kerja-kehidupan, seperti pengalaman kerja, dukungan organisasi, dan nilai-nilai yang diinternalisasi sejak sebelum bekerja. Kedua, budaya kerja korporat Tiongkok yang menekankan loyalitas normatif dan kolektivisme (Chen & Francesco, 2003) mendorong karyawan menginternalisasi ketekunan sebagai bagian dari identitas profesional, terlepas dari kondisi WLB mereka hal ini konsisten dengan dominannya dimensi komitmen afektif (39,8%) dan normatif (35,6%) dibandingkan komitmen berkelanjutan (24,6%) pada penelitian ini. Ketiga, keterbatasan alternatif pekerjaan dengan kompensasi

setara di wilayah tersebut dapat membuat karyawan tetap menunjukkan komitmen tinggi meski WLB hanya sedang. Keempat, secara metodologis, konsentrasi skor pada kategori tertentu (95,2% WLB kategori sedang; 71,9% komitmen kategori tinggi) membatasi variasi data (restriction of range), sehingga menyulitkan uji korelasi mendeteksi hubungan yang mungkin ada pada populasi yang lebih heterogen.

d. Faktor Pembentuk Variabel

1) Variabel *Keseimbangan kerja-kehidupan*

Tabel 4.7 Aspek Pembentuk Variabel Keseimbangan kerja-kehidupan (Y)

No.	Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Persentase
1	Time Balance	1.574	6.772	23,2%
2	Involvement Balance	1.575	6.772	23,3%
3	Satisfaction Balance	3.623	6.772	53,5%
	Jumlah	6.772	6.772	100%

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa variabel Keseimbangan kerja-kehidupan (Y) pada 167 responden memperoleh skor total sebesar 6.772. Aspek yang memberikan kontribusi terbesar adalah Satisfaction Balance dengan skor total 3.623 atau sebesar 53,5% dari keseluruhan variabel. Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan merasa puas dalam menjalani peran di lingkungan pekerjaan maupun kehidupan pribadi secara bersamaan. Tingginya kontribusi aspek ini mengindikasikan bahwa kepuasan terhadap peran ganda merupakan dimensi yang paling dominan dalam membentuk persepsi keseimbangan kerja-kehidupan karyawan lokal di perusahaan China.

Sementara itu, aspek Time Balance dan Involvement Balance memberikan kontribusi yang hampir setara, masing-masing sebesar 1.574 (23,2%) dan 1.575 (23,3%). Aspek Time Balance mencerminkan kemampuan karyawan dalam membagi waktu secara proporsional

antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan Involvement Balance mengukur keseimbangan keterlibatan fisik dan psikologis dalam kedua domain kehidupan tersebut. Kontribusi yang relatif kecil dari kedua aspek ini sejalan dengan kondisi kerja di perusahaan China yang dikenal dengan jam kerja panjang dan tuntutan keterlibatan penuh, sehingga karyawan memiliki ruang yang terbatas untuk membagi waktu dan perhatian secara merata antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan karyawan lokal lebih banyak dibentuk oleh kepuasan subjektif terhadap peran ganda yang dijalani, bukan oleh keseimbangan waktu atau keterlibatan yang objektif sebuah pola yang mengindikasikan adaptasi psikologis karyawan terhadap keterbatasan struktural yang ada.

2) Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 4.8 Aspek Pembentuk Variabel Komitmen Organisasi (X)

No.	Aspek	Skor Total Aspek	Skor Total Variabel	Persentase
1	Komitmen Afektif	3.684	9.253	39,8%
2	Komitmen Berkelanjutan	2.277	9.253	24,6%
3	Komitmen Normatif	3.292	9.253	35,6%
Jumlah		9.253	9.253	100%

Berdasarkan Tabel 4.8, diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasi (X) pada 167 responden memperoleh skor total sebesar 9.253. Aspek yang memberikan kontribusi terbesar adalah Komitmen Afektif dengan skor total 3.684 atau sebesar 39,8% dari keseluruhan variabel. Komitmen Afektif mencerminkan keterikatan emosional, identifikasi diri, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Dominannya aspek ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan lokal masih memiliki keterikatan emosional yang relatif lebih kuat

dibandingkan dua dimensi lainnya, meskipun secara keseluruhan komitmen berada pada kategori sedang.

Aspek Komitmen Normatif menempati posisi kedua dengan skor total 3.292 atau sebesar 35,6%. Aspek ini mencerminkan rasa kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi sebagai bentuk loyalitas dan tanggung jawab. Dalam perspektif Islam, komitmen normatif berkorespondensi dengan konsep amanah dalam QS. An-Nisa (4): 58, di mana karyawan memahami pekerjaan sebagai amanah yang harus ditunaikan. Adapun Komitmen Berkelanjutan memberikan kontribusi terendah dengan skor 2.277 atau sebesar 24,6%. Aspek ini mengukur pertimbangan untung-rugi karyawan dalam keputusan untuk tetap bertahan di organisasi. Meskipun kontribusinya paling kecil, temuan ini tidak meniadakan peran dimensi kontinuan dalam dinamika komitmen karyawan, mengingat keterbatasan jalur karier bagi karyawan lokal di perusahaan China yang secara struktural mendorong karyawan untuk bertahan bukan karena keinginan, melainkan karena ketiadaan alternatif yang lebih baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan lokal pada penelitian ini terbentuk paling dominan oleh ikatan emosional dan rasa kewajiban moral, bukan oleh pertimbangan untung-rugi semata, yang mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap perusahaan Tiongkok lebih bersifat psikologis dan normatif daripada transaksional.

C. Pembahasan

1. Tingkat komitmen organisasi karyawan lokal di perusahaan X dan Y.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa mayoritas karyawan lokal yang bekerja di perusahaan China di Indonesia memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, yaitu sebanyak 120 responden (71,9%), sedangkan 46 responden (27,5%) berada pada kategori sedang dan hanya 1 responden (0,6%)

berada pada kategori rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki ikatan psikologis yang kuat terhadap organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Tingginya komitmen organisasi mengindikasikan bahwa sebagian besar responden bersedia memberikan usaha terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan.

Hasil tersebut selaras dengan teori Meyer dan Allen (1991) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi dan memengaruhi keputusan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi komitmen afektif (39,8%) dan komitmen normatif (35,6%) menjadi dimensi yang paling dominan dibandingkan komitmen berkelanjutan (24,6%). Dominannya komitmen afektif menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bertahan karena memiliki keterikatan emosional, rasa bangga, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sementara itu, tingginya komitmen normatif menunjukkan bahwa karyawan juga merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi kepada perusahaan.

Dominasi kedua dimensi tersebut mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan ekonomi atau sulitnya mencari pekerjaan lain, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh proses internalisasi nilai-nilai organisasi. Kondisi ini dapat dipahami mengingat perusahaan China umumnya menerapkan budaya kerja yang menekankan disiplin, tanggung jawab, loyalitas, dan orientasi terhadap kepentingan organisasi. Nilai-nilai tersebut secara bertahap membentuk sikap kerja karyawan sehingga mereka tetap menunjukkan komitmen yang tinggi meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang relatif besar.

Dari perspektif Islam, tingginya komitmen organisasi mencerminkan implementasi nilai amanah, itqan, dan ihsan dalam bekerja. Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan merupakan amanah yang harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sebagaimana firman Allah Swt. dalam QS. At-Taubah ayat 105. Oleh karena itu, komitmen organisasi tidak hanya dipandang sebagai loyalitas kepada organisasi, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab moral kepada Allah Swt. dalam menjalankan amanah pekerjaan.

2. Tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan karyawan lokal di perusahaan X dan Y.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan pada kategori sedang, yaitu sebanyak 95,2% dari seluruh responden. Hanya sebagian kecil responden yang berada pada kategori tinggi maupun rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada tingkat yang cukup, meskipun belum dapat dikatakan optimal.

Menurut Greenhaus et al. (2003), Keseimbangan kerja-kehidupan merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam penelitian ini, dimensi kepuasan (satisfaction balance) menjadi dimensi yang memberikan kontribusi paling besar terhadap pembentukan Keseimbangan kerja-kehidupan. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan bekerja dalam lingkungan yang memiliki intensitas kerja tinggi, mereka masih mampu merasakan tingkat

kepuasan tertentu terhadap pembagian peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Namun demikian, dominannya kategori sedang mengindikasikan bahwa keseimbangan tersebut belum sepenuhnya ideal. Budaya kerja perusahaan China yang dikenal memiliki target tinggi, ritme kerja cepat, dan jam kerja yang relatif panjang menyebabkan ruang bagi kehidupan pribadi menjadi lebih terbatas. Kondisi ini membuat sebagian besar responden belum mampu mencapai tingkat keseimbangan hidup dan kerja yang tinggi, tetapi juga belum sampai mengalami ketidakseimbangan yang berat.

Dalam perspektif Islam, kondisi tersebut dapat dikaitkan dengan konsep tawazun (keseimbangan) sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Qashash ayat 77 yang mengajarkan agar manusia tidak melupakan bagian kehidupannya di dunia ketika mengejar keberhasilan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan telah berupaya menjaga keseimbangan kehidupan, meskipun masih terdapat ruang bagi organisasi untuk meningkatkan kebijakan yang mendukung Keseimbangan kerja-kehidupan .

3. Hubungan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan X dan Y.

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan Spearman's Rho, diperoleh nilai koefisien korelasi (r_s) = -0,114 dengan nilai signifikansi 0,144 ($p > 0,05$). Karena nilai signifikansi lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan China di Indonesia.

Secara statistik, nilai koefisien korelasi sebesar -0,114 menunjukkan hubungan negatif yang sangat lemah (*negligible correlation*). Artinya, perubahan tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan yang dialami karyawan tidak diikuti secara konsisten oleh perubahan tingkat komitmen organisasi. Dengan kata lain, baik atau buruknya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi bukan merupakan faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya komitmen organisasi pada responden penelitian ini.

Beberapa faktor dapat menjelaskan mengapa hubungan tersebut tidak signifikan. Pertama, secara teoritis Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor selain Keseimbangan kerja-kehidupan, seperti pengalaman kerja, dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, serta nilai-nilai yang telah diinternalisasi individu sebelum maupun selama bekerja. Dengan demikian, Keseimbangan kerja-kehidupan bukan satu-satunya faktor yang menentukan komitmen seseorang terhadap organisasi.

Kedua, budaya kerja perusahaan China yang berlandaskan nilai kolektivisme dan loyalitas normatif turut membentuk komitmen karyawan. Chen dan Francesco (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang dipengaruhi nilai Konfusianisme menanamkan pentingnya kesetiaan, disiplin, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Kondisi ini tampak pada hasil penelitian yang menunjukkan dominasi komitmen afektif (39,8%) dan komitmen normatif (35,6%), sementara komitmen berkelanjutan hanya sebesar 24,6%. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden tetap memiliki komitmen tinggi karena adanya keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi, bukan

semata-mata karena pertimbangan manfaat atau kerugian apabila meninggalkan perusahaan.

Ketiga, kondisi pasar tenaga kerja di sekitar perusahaan juga diduga memengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan kesempatan memperoleh pekerjaan lain dengan tingkat kompensasi dan stabilitas yang setara membuat sebagian karyawan memilih tetap bertahan di perusahaan meskipun Keseimbangan kerja-kehidupan yang mereka rasakan hanya berada pada kategori sedang. Dalam kondisi tersebut, keputusan untuk tetap bekerja lebih dipengaruhi oleh pertimbangan ekonomi dan keamanan kerja dibandingkan oleh persepsi mengenai keseimbangan kehidupan kerja.

Keempat, dari sisi metodologis, hasil penelitian ini juga dapat dipengaruhi oleh adanya *restriction of range* atau keterbatasan variasi data. Sebanyak 95,2% responden berada pada kategori Keseimbangan kerja-kehidupan sedang, sedangkan 71,9% responden berada pada kategori komitmen organisasi tinggi. Konsentrasi data pada kategori tertentu menyebabkan variasi skor menjadi relatif sempit sehingga kemampuan uji korelasi dalam mendeteksi hubungan antarvariabel menjadi berkurang. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin hubungan antara kedua variabel akan terlihat lebih jelas apabila penelitian dilakukan pada sampel yang memiliki karakteristik lebih beragam.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan lokal di perusahaan China lebih banyak dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, loyalitas, pengalaman kerja, dan kondisi ekonomi dibandingkan oleh Keseimbangan kerja-kehidupan secara langsung. Dengan demikian, meskipun Keseimbangan kerja-kehidupan merupakan aspek penting dalam kesejahteraan

karyawan, variabel tersebut belum menjadi prediktor utama komitmen organisasi dalam konteks perusahaan China di Indonesia.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan lokal yang bekerja di perusahaan China di Indonesia memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, sementara tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan berada pada kategori sedang. Tingginya komitmen organisasi menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab moral yang kuat terhadap organisasi, sedangkan Keseimbangan kerja-kehidupan yang berada pada kategori sedang mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi telah tercapai pada tingkat yang cukup, meskipun belum optimal. Namun demikian, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dalam konteks perusahaan China di Indonesia lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, loyalitas normatif, keterikatan emosional, pengalaman kerja, serta kondisi ekonomi, dibandingkan oleh persepsi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan Keseimbangan kerja-kehidupan bersifat kontekstual, sehingga pengaruh Keseimbangan kerja-kehidupan terhadap komitmen organisasi tidak dapat digeneralisasikan pada seluruh organisasi, terutama pada perusahaan dengan karakteristik budaya kerja yang kuat seperti perusahaan China di Indonesia.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Tingkat komitmen organisasi karyawan lokal berada pada kategori tinggi, yaitu sebesar 71,9% (120 responden). Dimensi yang paling dominan membentuk komitmen organisasi adalah komitmen afektif dengan kontribusi 39,8%, diikuti komitmen normatif (35,6%), dan komitmen berkelanjutan (24,6%).
2. Tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan karyawan lokal mayoritas berada pada kategori sedang, yaitu sebesar 95,2% (159 responden), Dimensi yang paling dominan membentuk Keseimbangan kerja-kehidupan adalah *satisfaction balance* dengan kontribusi 53,5%, sedangkan *time balance* dan *involvement balance* memberikan kontribusi yang relatif kecil dan hampir setara, masing-masing 23,2% dan 23,3%. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan belum mencapai keseimbangan ideal antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sejalan dengan karakteristik budaya kerja perusahaan China yang dikenal memiliki intensitas dan jam kerja yang tinggi.
3. Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan korelasi Spearman's Rho diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar $r_s = -0,114$ dengan nilai signifikansi $p = 0,144$ ($p > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen Organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan lokal di perusahaan China

di Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan tidak secara langsung dipengaruhi oleh tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi yang menekankan loyalitas, keterikatan emosional terhadap organisasi, pengalaman kerja, serta pertimbangan ekonomi. Selain itu, dominannya kategori komitmen organisasi tinggi dan Keseimbangan kerja-kehidupan sedang menyebabkan variasi data relatif terbatas sehingga hubungan kedua variabel tidak tampak signifikan pada penelitian ini.

B. Saran

1. Bagi Subjek Penelitian (Karyawan Lokal)

Mengingat tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan mayoritas berada pada kategori sedang (95,2%) dan komitmen organisasi mayoritas berada pada kategori tinggi (71,9%) dengan dimensi afektif sebagai yang paling dominan (39,8%), karyawan disarankan untuk tetap menjaga komitmen afektif yang sudah terbentuk sambil secara aktif mengupayakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan dapat memanfaatkan waktu di luar jam kerja secara optimal untuk memulihkan energi, menjaga kesehatan fisik dan psikologis, serta mempertahankan kualitas hubungan dengan keluarga, sehingga komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan tidak berkembang menjadi komitmen berkelanjutan yang dilandasi keterpaksaan.

2. Bagi Lembaga atau Perusahaan Terkait

Bagi PT x dan PT Y, mengingat komitmen afektif merupakan dimensi yang paling dominan (39,8%) namun tingkat Keseimbangan kerja-kehidupan karyawan masih berada pada kategori sedang, perusahaan disarankan untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih akomodatif terhadap kebutuhan personal karyawan lokal, seperti fleksibilitas jam kerja pada situasi tertentu, program *employee well-being*, serta peluang pengembangan karier yang lebih terbuka bagi karyawan lokal di posisi manajerial. Perusahaan juga disarankan membuka saluran komunikasi yang lebih efektif antara manajemen Tiongkok dan karyawan lokal, termasuk melalui pelatihan lintas budaya bagi manajemen ekspatriat, guna mengurangi hambatan budaya dan bahasa yang dapat memengaruhi keseimbangan kerja-kehidupan karyawan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Mengingat hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya hubungan signifikan antara Keseimbangan kerja-kehidupan dan komitmen organisasi ($r_s = -0,114$; Sig. = 0,144), peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain penelitian yang lebih kompleks, misalnya analisis mediasi atau moderasi. Variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*), stres kerja (*job stress*), dukungan organisasi (*perceived organizational support*), atau *person-organization fit* dapat dipertimbangkan sebagai variabel mediator maupun moderator yang relevan dalam konteks perusahaan multinasional China. Selain itu, peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan China dari sektor industri yang berbeda, tidak terbatas pada sektor manufaktur pakan ternak, serta mempertimbangkan jumlah sampel yang lebih besar dan tersebar di

beberapa wilayah agar hasil penelitian lebih representatif. Penggunaan metode campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, misalnya wawancara mendalam, juga sangat direkomendasikan untuk menggali pengalaman subjektif karyawan lokal secara lebih mendalam. Desain longitudinal juga perlu dipertimbangkan untuk melihat bagaimana komitmen organisasi dan Keseimbangan kerja-kehidupan berkembang seiring lamanya masa kerja karyawan. Terakhir, bagi peneliti yang tertarik pada kajian psikologi industri dan organisasi lintas budaya berbasis Islam, pengukuran konstruk seperti amanah dan itqan dalam kaitannya dengan komitmen organisasi, atau tawazun dalam kaitannya dengan Keseimbangan kerja-kehidupan, dapat dikembangkan menjadi instrumen empiris tersendiri sehingga integrasi nilai keislaman tidak hanya bersifat konseptual.

4. Batas Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel utama, yaitu komitmen organisasi dan Keseimbangan kerja-kehidupan, tanpa melibatkan variabel mediator atau moderator seperti kepuasan kerja, stres kerja, dukungan organisasi, atau *person-organization fit*. Pembatasan ini dilakukan secara sengaja agar penelitian tetap fokus, sederhana, dan dapat diselesaikan dalam waktu yang tersedia, mengingat keterbatasan peneliti sebagai mahasiswa tingkat akhir baik dari segi waktu, biaya, maupun akses terhadap responden. Akibatnya, hasil uji korelasi yang tidak signifikan antara kedua variabel belum dapat menjelaskan mekanisme hubungan yang lebih kompleks yang mungkin terjadi melalui variabel ketiga.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.411>
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020). The effect of work-life balance on organizational commitment of women in the United Arab Emirates. *Journal of Critical Reviews*, 7(15), 2699-2706. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.15.350>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Anggreni, A. S., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara Keseimbangan kerja-kehidupan dengan komitmen organisasi pada pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI) cabang Trenggalek. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8 (8), 130-141.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Mudiarta Utama, I. W. (2019). Keseimbangan kerja-kehidupan dan komitmen organisasi pada perempuan bekerja di Bali. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 13 (2), 155-167.
- Arsiska, A., & Puspitadewi, N. W. S. (2018). Hubungan antara persepsi dukungan dengan komitmen organisasi guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9 (6), 21-33.
- Ayuni, A. Q., & Khoirunnisa, R. N. (2021). Perbedaan komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8 (1), 84-98.

- Azwar, S. (2018). Reliabilitas dan validitas (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Berk, C., & Gundogmus, F. (2018). The effect of Keseimbangan kerja-kehidupan on organizational commitment of accountants. *Management*, 13 (2), 137–159.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36 (2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Darmadi. (2018). Manajemen sumber daya manusia. CV. Budi Utama.
- Dávila, M. (2019). Keseimbangan kerja-kehidupan practices and organizational commitment of academics at a Chilean University. *Revista Academia & Negocios*, 4 (2), 13–22.
- Dávila, N. (2019). Organizational commitment and Keseimbangan kerja-kehidupan : An analysis of Chilean workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35 (2), 95–103. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a11>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Febriansyah, I. B., & Puspitadewi, N. W. S. (2021). Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8 (9), 154–165.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), 350–370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>

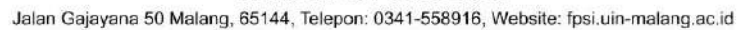
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Gultom, S., Saribanon, E., & Hasan, H. (2019). Turnover intention pada perusahaan logistik. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 6 (1), 57–64.
- Hendriani, S. (2013). Komitmen organisasi: Tinjauan teoritis dan empiris. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4 (2), 100–115.
- Hobfoll, S. E. (2018). *Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences*. Routledge.
- Islami, V., & Oktaviani, R. (2022). Analisis sistem pengadaan barang dalam rangka sistem pengendalian intern (Studi kasus: PT Lintas Nusantara Perdana). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2 (1), 10–18. <https://doi.org/10.31294/jab.v2i1.1148>
- Jannah, M. (2018). *Metodologi penelitian*. Pustaka Pelajar.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2005). *The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice*. Hudson Highland Group.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Nimran, U., & Amirullah. (2022). *Manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi*. MNC Publishing.
- Pandey, K. K., Lengkong, V., & Kojo, C. (2019). Pengaruh dukungan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada Bank SulutGo. *Jurnal EMBA*, 7 (4), 5266–5275.
- Prasojo, L. N., & Izzati, U. A. (2023). Hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan produksi di PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10 (1), 607–621.
- Pratiwi, M. N., & Puspitadewi, N. W. S. (2021). Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan produksi bagian circular room di PT X Sidoarjo. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8 (1), 45–55.
- Rabani, T., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan Keseimbangan kerja-kehidupan pada karyawan staf gudang PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8 (4), 1–15.
- Rini, K. G. G. P., & Indrawati, K. R. (2019). Hubungan antara Keseimbangan kerja-kehidupan dengan komitmen organisasi perempuan Bali yang bekerja pada sektor formal. *Jurnal Psikologi Udayana*, 153–164.
- Sari, R. L., & Seniati, A. N. L. (2020). The role of job satisfaction as mediator between

Keseimbangan kerja-kehidupan and organizational commitment among lecturers. *Psychology and Education*, 57 (2), 106–110.

- Siswanto, I., Muntholib, & Jailani, M. S. (2022). Monograf komitmen organisasi: Upaya membangun komitmen organisasi pendidikan melalui gaya kepemimpinan, kepribadian dan kepuasan kerja. CV. DOTPLUS Publisher.
- Sitorus, D. R. H., Raharjo, K., & Kusumawati, A. (2018). The influence of Keseimbangan kerja-kehidupan on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Wacana*, 21 (4), 181–187.
- Siwi, G. A., Tewal, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 8 (1), 617–626.
- Sohail, M., & Ilyas, M. (2018). The impact of job satisfaction on aspects of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment). *Journal of Managerial Sciences*, 12 (3), 221–234.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Swarnalatha, C., & Rajalakshmi, S. (2017). Keseimbangan kerja-kehidupan : A new approach. LAXMI Book Publication.

Lampiran

LAMPIRAN 1 Surat Izin



08 Mei 2026

 $\frac{1}{2}$

03/06/26, 17.45

Surat Mahasiswa

2. Ketua Prodi S1;
3. Kabag TU.

03/06/26, 17.46

Surat Mahasiswa



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

Nomor : 975/FPsi.1/PP.009/5/2026
Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

08 Mei 2026

Kepada Yth.
HRD. PT New Hope
Jl. Raya Sawunggaling, Jemundo, Taman, Jemundo,
Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61257
di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM : MUHAMMAD AIMAR DZIKRI S/220401110258
Tempat Penelitian : PT New Hope
Judul Skripsi : Hubungan Komitmen Kerja dengan Work-Life Balance pada Karyawan Lokal di Perusahaan China di Jawa Timur
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Andik Rony Irawan, M.Si.
2. Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog
Tanggal Penelitian : 11-05-2026 s.d 15-05-2026
Model Kegiatan : Online

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Muallifah

Tembusan:
1. Wakil Dekan II dan III;

03/06/26, 17.46

Surat Mahasiswa

2. Ketua Prodi S1;
3. Kabag TU.

LAMPIRAN 2 Kuesioner

Hubungan Komitmen Kerja dengan *Work-Life Balance* pada karyawan lokal di perusahaan China di Jawa Timur

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Saudara/i yang saya hormati, perkenalkan saya Muhammad Aimar Dzikri S, mahasiswa S1 Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul "Hubungan Komitmen Kerja dengan *Work-Life Balance* pada Karyawan Lokal di Perusahaan China di Jawa Timur"

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara Komitmen Kerja dengan *Work-Life Balance* pada karyawan lokal yang bekerja di perusahaan China di wilayah Jawa Timur. Oleh karena itu, saya mengajak Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karyawan lokal (Warga Negara Indonesia)
2. Bekerja di Perusahaan China yang berlokasi di Jawa Timur

Partisipasi anda sangat berarti bagi saya dan penelitian ini. Dengan mengisi kuesioner ini, anda turut berkontribusi dalam pengembangan ilmu Psikologi, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang berperan dalam keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan.

Identitas Responden



Cukup isi sesuai dengan yang tertera, Jawaban anda hanya untuk kepentingan penelitian.

Nama/Inisial (Contoh inisial : MA) *

Teks jawaban singkat

Jenis Kelamin *

- ☐ Laki-laki
- ☐ Perempuan

Lama Bekerja

Teks jawaban singkat

Bagian 3 dari 4

Work-Life Balance



Sebelum mengerjakan, berikut beberapa hal yang perlu kamu perhatikan :

Baca setiap pernyataan dengan santai dan jujur, tidak ada jawaban benar atau salah, dan jawab sesuai dengan diri kamu sendiri.

Pilih salah satu dari empat opsi jawaban yang paling menggambarkan keadaanmu yang sesungguhnya.

perhatikan jawaban yang dipilih, jangan sampai terkecoh dan pilihlah jawaban untuk semua pernyataan menggunakan skala ini :

- 1 = Sangat Tidak Sesuai
- 2 = Tidak Sesuai
- 3 = Sesuai
- 4 = Sangat Sesuai

Jadi, jangan buru-buru ya! Cukup dibaca santai dan jawab sesuai diri sendiri.

Bagian 4 dari 4

Komitmen Kerja



Sebelum mengerjakan, berikut beberapa hal yang perlu kamu perhatikan :

Baca setiap pernyataan dengan santai dan jujur, tidak ada jawaban benar atau salah, dan jawab sesuai dengan diri kamu sendiri.

Pilih salah satu dari empat opsi jawaban yang paling menggambarkan keadaanmu yang sesungguhnya.

perhatikan jawaban yang dipilih, jangan sampai terkecoh dan pilihlah jawaban untuk semua pernyataan menggunakan skala ini :

1 = Sangat Tidak Sesuai

2 = Tidak Sesuai

3 = Sesuai

4 = Sangat Sesuai

Jadi, jangan buru-buru ya! Cukup dibaca santai dan jawab sesuai diri sendiri.

LAMPIRAN 3 Instrumen Skala

Aitem Skala Work Life Balance

A. Work Interference with Personal Life (WIPL)

1. Saya merasa terlalu lelah setelah bekerja sehingga tidak bisa melakukan kegiatan pribadi di rumah.
2. Pekerjaan saya membuat saya kesulitan menjalani kehidupan pribadi sesuai keinginan saya.
3. Saya sering mengabaikan kebutuhan pribadi akibat tuntutan pekerjaan.
4. Kehidupan pribadi saya terganggu akibat pekerjaan.
5. Saya terpaksa melewatkan kegiatan pribadi yang penting karena padatnya waktu kerja.

B. Personal Life Interference with Work (PLIW)

6. Urusan pribadi saya menguras energi yang seharusnya digunakan untuk bekerja.
7. Pekerjaan saya menjadi terganggu akibat berbagai masalah dalam kehidupan pribadi.
8. Saya bisa lebih fokus bekerja jika urusan pribadi tidak terlalu banyak.
9. Saya merasa terlalu lelah untuk bekerja secara maksimal karena urusan pribadi yang menyita tenaga.
10. Saya sering memikirkan urusan pribadi saat sedang bekerja.
11. Saya sulit menyelesaikan pekerjaan kantor karena banyaknya urusan pribadi.

C. Work Enhancement of Personal Life (WEPL)

12. Pekerjaan saya memberikan energi untuk menjalani kegiatan pribadi yang bermakna.
13. Saya merasa lebih bahagia di rumah berkat pengalaman positif dari pekerjaan.
14. Pengalaman dari pekerjaan saya membantu saya dalam menghadapi masalah pribadi dan di rumah.

D. Personal Life Enhancement of Work (PLEW)

15. Kegiatan pribadi saya membuat suasana hati menjadi lebih baik saat bekerja.
16. Kehidupan pribadi saya memberi energi untuk menjalankan pekerjaan sehari-hari.
17. Kehidupan pribadi saya membantu merasa lebih rileks dan siap untuk bekerja keesokan harinya.

Aitem Skala Komitmen Kerja

A. Komitmen Afektif (Affective Commitment)

1. Saya sangat ingin melanjutkan karier hingga akhir di organisasi ini.
2. Saya menganggap masalah organisasi ini sebagai masalah sendiri.
3. Saya merasa diri saya seperti bagian dari keluarga di organisasi ini.
4. Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan organisasi ini.
5. Organisasi ini memiliki arti yang sangat penting bagi kehidupan pribadi saya.
6. Saya merasa organisasi ini adalah bagian penting dari diri saya.

B. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)

7. Saya merasa meninggalkan organisasi ini sekarang akan merugikan diri sendiri.
8. Saya merasa bertahan di organisasi ini bukan hanya terpaksa, melainkan juga keinginan sendiri.
9. Saya merasa kehidupan saya akan kacau jika meninggalkan organisasi ini.
10. Saya merasa tidak banyak memiliki pilihan untuk keluar dari organisasi ini.
11. Saya mungkin mempertimbangkan keluar jika belum banyak pengorbanan yang diberikan di sini.
12. Saya merasa kesulitan mencari pekerjaan lain menjadi alasan saya tetap di sini.

C. Komitmen Normatif (Normative Commitment)

13. Saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi ini.
14. Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan organisasi ini sekarang.
15. Saya merasa berkewajiban memberikan loyalitas kepada organisasi ini.
16. Saya merasa tidak etis jika meninggalkan organisasi ini saat ini.
17. Saya merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja di organisasi ini.
18. Saya merasa harus tetap bekerja di organisasi ini.

LAMPIRAN 4 Skala Keseimbangan kerja-kehidupan

2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	4	4	4	3	3	4	39
1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	4	4	4	3	3	36
3	2	2	1	1	4	4	2	2	1	1	4	3	3	4	2	4	43
4	2	2	2	1	2	2	2	3	1	4	2	3	3	4	4	2	43
1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4	39
1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	4	3	3	3	4	4	37
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	1	2	2	2	1	49
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	1	1	50
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	36
1	2	4	2	1	2	4	4	1	2	1	4	1	1	4	4	4	42
2	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1	4	4	1	2	4	4	37
3	1	2	2	1	4	4	2	1	1	1	4	3	4	2	4	3	42
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	1	2	2	1	1	2	50
1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	4	4	4	3	3	3	40
1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	4	3	4	4	3	4	39
2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3	4	4	4	3	3	38
4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	1	2	1	2	1	47
4	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	42
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	33
1	3	2	2	2	4	1	1	2	2	1	1	4	4	4	2	3	39
2	2	2	2	2	2	1	3	4	1	4	4	4	4	3	3	3	46
1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	4	3	3	4	2	3	35
1	3	1	1	1	4	1	1	2	2	2	3	4	4	3	4	3	40
3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	4	3	3	4	3	3	41
1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	4	3	4	38
2	1	2	1	1	2	4	4	1	1	2	4	4	1	2	4	3	39
1	1	1	2	1	2	2	2	4	2	1	4	4	4	2	1	3	37
4	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	3	4	4	3	3	39

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	3	3	3	40
4	2	4	2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	4	3	4	3	44
2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	4	3	4	4	4	3	39
2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	4	3	4	3	3	3	36
2	2	2	2	2	1	4	4	1	1	2	4	4	3	3	4	3	4	44
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	1	2	1	4	4	3	55	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	34	
2	2	1	1	2	4	1	1	3	2	2	4	4	4	3	4	2	42	
2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	4	4	3	4	3	4	40	
1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	4	4	3	4	3	4	37	
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	4	4	4	3	3	3	41	
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	3	3	35	
1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	4	4	4	3	3	3	4	41	
2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	44	
1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	43	
1	2	2	1	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	3	1	3	45	
1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	4	40	
4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	1	2	2	2	2	2	50	
1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	2	2	2	2	1	47	
2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	35	
3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	42	
3	4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	4	3	4	3	3	4	41	
1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	4	4	4	4	3	4	38	
2	4	4	2	2	3	2	1	1	2	2	2	4	4	3	3	3	44	
2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	4	3	4	3	3	3	39	
2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	1	2	4	4	4	3	1	39	
1	4	2	3	2	1	1	2	1	1	2	4	4	3	4	3	4	42	
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	1	3	37	

1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	4	1	3	3	3	3	33
3	1	2	2	1	1	1	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	43
3	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	3	4	3	3	4	3	39
1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	3	4	4	4	3	38
2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	3	4	3	4	3	3	35
1	1	2	4	1	1	2	2	1	2	2	4	4	3	4	3	3	40
2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	3	3	4	4	4	4	40
2	4	3	4	1	2	4	1	2	1	2	4	4	4	3	4	3	48
4	3	2	1	4	1	1	2	1	2	2	3	3	2	4	4	4	43
2	2	1	2	4	2	3	1	1	3	4	1	4	4	4	1	3	42
2	1	3	1	1	4	1	1	2	1	3	3	3	4	4	3	3	40
2	1	2	2	4	1	2	2	1	2	1	3	4	4	4	4	4	43
4	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	4	4	4	3	2	4	39
2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	1	3	2	4	4	4	3	39
2	4	2	3	4	2	1	4	1	1	1	1	3	4	3	4	3	43
2	2	1	1	2	1	3	4	2	2	4	3	4	3	1	4	4	43
3	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1	3	4	4	3	4	3	40
3	2	1	1	1	1	2	2	2	4	1	3	2	3	3	3	3	37
2	1	4	1	2	2	2	4	2	1	2	4	2	3	3	4	3	42
1	2	3	2	2	1	4	1	1	1	1	3	3	2	3	4	4	38
2	2	1	1	1	2	4	2	2	1	2	4	3	4	4	4	4	43
1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	4	3	4	1	3	35
4	1	4	4	2	4	1	1	3	2	1	4	3	3	3	4	4	48
1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3	3	3	4	4	34
1	4	2	1	3	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3	3	2	37
1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	3	3	3	4	3	35
1	2	1	2	1	1	1	4	1	3	1	4	4	3	4	4	3	40
2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	4	4	4	4	4	3	38

1	4	1	1	2	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	3	4	45
1	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	4	4	4	3	3	4	40
4	2	2	1	1	1	1	2	4	1	2	3	4	4	1	3	4	40
1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	3	4	2	3	3	3	36
4	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	4	3	1	3	3	3	41
3	3	2	1	4	2	2	3	1	1	2	3	3	3	4	3	1	41
3	1	1	4	2	1	3	2	4	4	2	3	3	3	2	4	3	45
4	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	4	3	3	3	3	3	40
2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	4	3	3	3	4	4	4	41
2	4	3	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2	3	3	4	3	42
2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	4	4	2	4	1	35
1	2	2	2	2	3	1	1	2	3	2	4	4	1	3	4	4	41
1	4	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	3	1	4	4	4	46
1	2	4	1	2	2	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	44
1	2	1	1	2	1	3	1	2	1	1	4	3	3	4	4	4	38
2	2	4	1	1	2	3	2	1	1	2	1	4	4	3	3	3	39
1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	4	3	3	37
2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	3	3	4	4	3	3	36
1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	3	4	4	4	3	3	38
1	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	3	39
1	1	2	1	1	2	2	3	1	2	1	4	3	1	4	4	4	37
1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	3	4	3	4	4	3	3	38
1	2	2	3	1	4	1	3	1	2	1	3	3	3	1	4	3	38
1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	1	4	3	4	4	3	4	39
1	2	2	1	1	2	1	4	2	2	1	3	2	3	3	3	3	36
1	2	4	3	1	1	2	1	2	1	2	4	4	3	4	4	3	42
1	3	1	1	1	3	1	2	1	2	4	3	4	3	2	3	3	38
4	3	1	1	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	46

1	2	4	1	1	3	2	1	4	1	2	3	3	3	3	3	2	39
2	2	1	1	3	1	1	1	3	2	1	3	3	3	4	3	3	37
2	2	2	2	2	2	4	3	1	2	1	4	3	3	3	4	4	44
1	1	2	2	2	2	1	3	1	3	1	1	4	4	4	4	4	40
1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	3	4	4	3	3	4	4	38
1	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	4	4	3	3	3	3	38
2	2	1	2	4	1	2	1	2	2	1	4	3	3	4	3	3	40
2	4	3	1	2	1	1	3	2	1	2	4	4	3	4	3	4	44
4	1	4	1	2	2	2	1	3	1	1	4	4	4	3	3	3	43
2	1	1	2	1	1	4	1	1	1	2	4	3	4	4	4	3	39
2	2	1	1	2	1	2	1	4	1	1	4	3	4	4	3	1	37
1	1	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	1	4	4	1	1	39
1	1	2	2	1	2	1	2	1	4	2	4	4	4	2	4	3	40
2	4	1	1	1	1	2	4	1	2	2	4	3	4	3	1	4	40
2	1	1	2	2	1	4	2	2	2	1	4	3	3	4	4	4	42
2	3	2	3	2	2	3	1	1	4	1	4	4	3	4	4	3	46
1	1	2	2	2	1	1	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	41
2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	4	4	4	4	3	4	4	41
1	1	2	1	2	2	2	1	3	1	1	4	1	3	4	2	3	34
1	1	1	2	1	4	2	2	1	1	2	4	4	3	3	4	4	40
2	1	1	1	2	2	1	1	4	2	4	3	4	2	4	4	3	41
2	1	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	50
2	3	2	1	2	4	4	2	1	3	2	2	4	3	4	4	1	44
3	1	2	1	1	2	2	2	1	4	2	4	4	4	4	3	3	43
2	2	2	2	2	1	1	4	3	1	1	4	3	3	3	3	3	40
4	4	2	1	1	2	2	1	1	1	3	4	4	4	3	4	3	44
2	1	1	4	2	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	47
1	2	1	2	2	1	4	1	1	1	3	4	4	4	3	3	3	40

1	1	2	4	4	2	2	1	2	1	3	4	4	4	3	3	3	44
2	1	4	2	2	1	2	1	4	4	2	4	3	4	1	4	4	45
1	2	2	2	1	1	4	2	2	1	2	4	3	4	2	2	4	39
2	1	1	4	2	1	1	2	1	2	2	4	4	3	4	3	3	40
2	1	1	2	4	4	1	2	2	2	1	3	4	4	3	3	3	42
2	2	1	2	3	4	4	4	1	2	2	3	3	3	4	4	4	48
1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	4	35
4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	42
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	4	4	3	4	4	42
1	2	1	1	2	1	2	1	4	3	1	3	3	3	3	3	4	38
2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	4	4	3	3	4	4	42
1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	3	4	3	4	4	2	4	39
2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	4	3	4	3	39
2	4	3	2	2	1	3	2	1	2	4	3	3	4	4	4	3	47
1	2	1	4	2	2	1	1	4	2	3	3	3	3	4	4	4	44
2	2	1	1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	3	3	3	3	33
1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	4	2	3	3	3	4	3	36
3	2	1	4	4	2	2	1	3	1	2	3	4	4	3	3	4	46
1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	4	3	3	3	3	2	4	36
2	1	2	4	2	1	2	1	1	1	1	4	3	3	4	4	4	40
3	2	2	3	2	4	1	1	2	2	1	3	1	3	4	4	4	42
1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	2	4	3	3	3	3	34
1	2	3	2	1	2	2	2	4	2	1	4	3	4	4	3	2	42
2	2	1	2	2	1	2	4	2	1	2	3	4	3	4	3	4	42
1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	3	1	4	4	4	38
3	1	1	2	3	1	1	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	45
2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	4	3	4	3	2	38

LAMPIRAN 5 Skala Komitmen organisasi

3	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	59
4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	62
4	1	3	2	4	3	3	3	2	4	2	1	3	3	4	2	2	4	50
3	2	4	3	3	4	4	4	1	3	1	2	3	2	1	2	4	4	50
4	3	3	3	4	3	1	4	2	2	4	1	3	4	4	4	4	4	57
4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	1	4	3	3	4	3	4	57
1	4	1	2	2	2	2	1	2	1	3	4	1	2	2	2	1	1	34
1	4	1	2	1	1	2	1	2	1	4	4	2	2	2	2	1	1	34
4	1	4	4	3	3	4	4	3	4	1	1	4	3	3	3	4	4	57
3	1	3	4	1	4	4	2	4	3	1	1	4	3	3	4	4	4	53
4	1	1	4	4	3	3	1	2	4	2	1	4	4	3	3	4	4	52
1	1	4	4	2	2	4	3	4	2	1	1	3	4	3	4	3	4	50
1	4	1	1	2	1	2	1	2	2	4	4	1	2	2	2	1	2	35
4	1	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	3	3	3	4	4	53
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	1	3	4	1	1	55
4	1	3	3	3	3	3	1	1	4	2	1	4	4	3	3	3	3	49
2	4	1	2	2	2	2	2	2	1	4	4	2	2	2	1	1	2	38
3	1	4	1	2	1	4	1	4	1	1	2	3	3	3	4	4	4	46
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	1	2	3	3	4	4	4	4	60
4	1	4	1	4	3	4	4	4	1	2	3	3	4	4	4	4	4	58
4	2	3	3	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	4	3	3	57
3	2	3	4	1	4	4	3	4	4	1	1	4	3	3	4	4	4	56
4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	4	4	1	1	53
4	4	3	3	1	4	4	4	4	3	1	1	4	1	4	3	4	1	53
4	1	4	3	3	3	3	3	4	4	2	1	3	3	3	3	4	3	54
4	4	3	4	4	2	1	4	3	1	1	2	3	3	3	4	4	4	54
4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	1	1	3	1	4	4	4	4	56
1	1	4	3	1	3	3	3	4	2	1	2	3	4	1	3	3	3	45

4	2	3	4	3	4	4	3	4	1	4	1	3	3	4	2	4	3	56
4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1	4	4	4	3	3	3	55
4	1	4	4	3	4	4	3	4	1	2	4	4	2	1	3	4	4	56
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	58
4	4	1	2	4	3	3	3	2	4	2	2	3	2	4	4	4	2	53
1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	4	4	2	2	1	2	1	1	32
3	3	3	3	4	4	2	4	1	4	1	1	4	4	4	4	3	3	55
4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	58
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	64
3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	1	4	4	4	4	4	3	60
3	1	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	2	4	4	4	1	56
4	4	4	4	4	4	1	3	4	2	4	1	4	2	2	4	3	3	57
4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	1	4	59
4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	59
2	4	4	1	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	60
4	1	4	3	4	4	4	3	3	1	2	4	4	2	4	2	2	3	54
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	4	4	64
1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	4	4	2	2	4	2	2	3	38
4	1	3	3	1	1	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	1	1	40
4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	4	1	3	3	3	58
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	63
2	3	3	3	3	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	3	4	56
4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	1	1	4	3	4	3	4	4	59
4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	61
3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	1	1	1	2	4	4	4	3	55
3	1	4	3	4	4	3	4	4	3	1	2	4	3	4	4	4	4	59
4	1	1	4	4	3	4	3	3	4	2	1	2	3	4	3	4	3	53
3	1	2	3	4	1	4	3	4	3	2	2	3	4	1	2	4	2	48

4	2	4	2	4	4	3	3	3	2	1	3	4	3	4	4	3	3	56
4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	1	4	1	3	4	2	4	55
4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	65
3	2	3	4	3	1	4	4	3	4	1	3	4	4	3	4	4	1	55
4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	1	3	2	4	4	4	4	4	57
3	1	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	1	4	55
3	1	4	3	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	58
4	4	4	2	3	4	3	4	2	4	1	2	4	4	3	4	3	4	59
3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	63
3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	2	4	4	4	3	4	4	61
3	1	4	4	1	4	4	3	2	3	4	1	4	4	4	3	4	4	57
4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	1	1	3	3	4	4	4	3	57
4	2	4	3	3	3	4	4	1	3	1	1	2	3	2	4	4	3	51
3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	1	4	4	4	4	4	4	60
4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	1	4	1	4	4	3	1	53
3	2	4	4	3	2	2	4	3	3	2	1	3	4	3	3	4	4	54
4	2	4	4	2	2	4	1	4	4	1	2	3	2	3	2	3	4	51
2	1	4	1	4	3	4	4	4	2	1	4	4	2	4	3	4	3	54
4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	3	4	3	4	4	3	60
3	1	3	3	4	4	3	2	3	4	2	1	3	3	4	3	4	3	53
4	1	4	3	1	3	4	4	4	4	3	1	4	3	3	2	2	4	54
3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	1	4	4	59
3	2	4	4	4	4	4	4	3	1	1	3	4	3	4	4	3	4	59
3	1	3	3	3	3	4	1	4	3	2	1	3	2	4	4	3	4	51
3	1	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	58
4	1	4	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	2	3	4	59
2	1	3	3	4	3	4	3	4	4	3	1	4	3	1	4	3	3	53
2	1	4	4	3	3	4	4	4	3	4	1	4	3	3	3	2	4	56

4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	63
2	2	1	4	4	2	4	4	3	4	2	1	3	4	2	4	4	4	54
4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	1	1	4	4	4	2	4	4	57
4	1	4	3	4	4	4	3	3	2	4	1	3	4	4	3	4	2	57
3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	1	2	2	4	4	4	3	3	56
3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	1	4	1	3	4	57
3	1	2	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	61
2	1	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	60
4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	1	2	3	3	1	3	1	4	52
4	1	4	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	4	4	1	3	3	54
4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	1	4	4	3	4	4	3	3	59
4	2	3	3	3	2	3	4	4	1	2	1	4	4	4	4	3	4	55
3	2	3	3	1	3	3	4	3	4	1	1	2	4	4	4	4	4	53
4	2	3	4	3	2	3	3	4	3	1	1	4	4	4	3	3	3	54
2	2	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	3	4	2	4	4	2	53
3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	1	1	1	3	4	3	1	2	49
4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	1	2	2	4	3	3	3	51
3	1	4	4	4	3	4	4	4	3	1	2	3	4	3	4	4	1	56
3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	62
4	1	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	58
2	2	4	3	3	4	4	3	1	3	2	2	3	4	4	3	3	3	53
4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	1	2	2	4	4	4	4	4	59
4	1	4	4	4	3	4	4	2	4	2	1	4	4	4	4	4	4	61
3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	1	1	3	4	3	3	3	3	53
1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	59
4	4	4	4	2	4	1	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	59
4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	1	2	3	3	4	3	4	3	57
4	2	4	3	3	4	2	4	4	4	2	1	4	1	3	2	4	3	54

4	1	4	2	2	4	4	4	4	3	2	1	3	2	3	4	3	4	54
4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	4	4	3	3	60
3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	1	2	4	3	3	4	4	4	60
3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	2	1	3	3	4	2	1	4	54
1	2	2	3	3	4	4	2	4	4	1	1	3	4	3	3	3	1	48
4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	4	64
3	2	3	4	1	4	2	4	3	4	2	1	1	4	4	3	1	4	50
3	1	4	4	2	4	3	4	2	4	2	1	3	2	3	4	1	4	51
4	1	4	3	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	60
3	3	3	4	3	4	2	4	2	3	2	1	1	4	1	2	4	4	50
4	1	4	4	3	4	4	3	3	4	1	4	1	1	3	3	3	3	53
4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2	1	4	3	4	3	4	4	58
3	1	4	1	3	4	4	1	4	4	1	2	1	4	3	3	3	4	50
4	1	1	2	3	4	3	4	3	3	2	1	4	4	4	3	4	2	52
4	2	4	4	4	3	3	2	4	1	3	2	4	4	4	3	3	3	57
2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	1	2	4	4	2	4	3	4	58
3	2	4	2	4	4	3	2	4	3	1	1	3	3	4	3	3	4	53
4	1	4	4	3	4	4	2	4	4	1	1	4	3	3	4	4	4	58
4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	1	3	2	3	4	4	1	56
2	1	4	4	4	4	1	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	57
3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	4	60
2	2	4	3	4	4	3	2	4	4	4	1	3	4	3	3	4	3	57
4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	1	1	3	4	1	4	3	2	54
2	1	4	4	3	4	3	1	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	56
4	1	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	1	1	4	3	4	2	51
4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	1	4	4	4	4	4	3	61
1	2	4	4	4	3	4	4	4	4	1	3	3	4	2	4	3	4	58
2	2	4	4	4	2	4	3	3	1	4	4	4	3	4	4	4	1	57

4	1	2	3	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	58
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	68
4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	1	3	3	4	3	4	4	59
3	1	3	3	4	3	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	4	2	58
4	2	1	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	59
4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	2	1	4	4	3	4	3	4	60
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	1	4	4	3	3	2	4	60
3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	57
3	1	4	4	4	4	2	4	4	4	1	1	4	4	4	3	3	4	58
4	1	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	63
4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	2	1	2	4	4	3	4	4	59
4	2	4	1	3	4	3	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	3	57
4	1	2	3	4	4	3	3	1	4	4	2	4	3	4	4	3	4	57
2	3	4	4	4	4	3	4	2	3	1	2	3	4	4	2	4	3	56
3	1	3	4	3	4	4	3	4	2	2	2	3	4	2	4	3	3	54
2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	3	2	3	3	4	57
4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	1	2	2	4	4	3	4	4	60
4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	1	1	4	3	3	1	3	3	52
3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	1	1	4	3	3	4	4	3	56
4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	4	57
3	1	4	3	4	4	4	3	2	4	2	2	4	2	3	1	3	3	52
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	1	3	4	4	3	4	4	60
4	2	4	3	4	3	1	2	4	4	2	2	4	2	4	1	3	4	53
4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	1	2	4	3	4	3	2	4	56
3	2	4	3	4	1	4	4	2	4	3	3	1	4	2	3	4	4	55
4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	62
4	2	3	3	4	3	3	4	2	4	1	2	1	4	2	4	1	4	51

LAMPIRAN 6 Analisis deskriptif variabel Y

Column1	
Mean	32,84431138
Standard Error	0,595414266
Median	32
Mode	31
Standard Deviation	7,694448044
Sample Variance	59,2045307
Kurtosis	5,835302577
Skewness	1,934616517
Range	45
Minimum	18
Maximum	63
Sum	5485
Count	167

LAMPIRAN 7 Analisis deskriptif variabel X

Column1	
Mean	59,21556886
Standard Error	0,779078562
Median	64
Mode	53
Standard Deviation	10,06791382
Sample Variance	101,3628887
Kurtosis	1,258399775
Skewness	-1,105743673
Range	47
Minimum	26
Maximum	73
Sum	9889
Count	167

LAMPIRAN 8 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardiz ed Residual
N		167
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,64073519
Most Extreme Differences	Absolute	,060
	Positive	,060
	Negative	-,032
Test Statistic		,060
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	,153
	99% Confidence Interval	Lower Bound
		Upper Bound
		,143
		,162

LAMPIRAN 9 Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VARY * VARX	Between Groups	(Combined)	538,848	23	23,428	1,700	,032
		Linearity	65,948	1	65,948	4,786	,030
		Deviation from Linearity	472,900	22	21,495	1,560	,064
	Within Groups		1970,469	143	13,780		
	Total		2509,317	166			

LAMPIRAN 10 Reliabelitas variabel Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,842	18

LAMPIRAN 11 Reliabelitas variabel X

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,842	18

LAMPIRAN 12 Uji Hipotesis

Correlations

			WLB	Komitmen
Spearman's rho	WLB	Correlation Coefficient	1,000	-,114
		Sig. (2-tailed)	.	,144
		N	167	167
	Komitmen	Correlation Coefficient	-,114	1,000
		Sig. (2-tailed)	,144	.
		N	167	167