

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori adalah rumpun gagasan atau materi yang digunakan sebagai dasar atau acuan dalam penelitian. Materi ini diperoleh melalui pengumpulan informasi dari sumber-sumber tertulis dan memiliki kaitan erat dengan permasalahan yang diteliti. Fungsi dari landasan teori ini adalah membantu dalam menyusun jawaban atau penyelesaian terhadap masalah yang mungkin muncul saat melakukan penelitian (Adzim & Vrikati, 2020).

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen umum, selain manajemen pemasaran, keuangan, dan produksi. Bagian ini krusial karena berkaitan langsung dengan kelangsungan hidup organisasi. Hal ini karena manajemen sumber daya manusia menggunakan kemampuan, pikiran, perasaan, pengetahuan, dan keterampilan manusia dalam menjalankan tugas-tugasnya. Faktor-faktor seperti teknologi dan modal tidak terlalu mendominasi dalam proses ini. Hal ini menjadi ciri khas yang membedakan manajemen sumber daya manusia dari bagian manajemen lainnya.

Menurut Edison Emron dkk (2020:10), manajemen sumber daya manusia adalah cara pengelolaan yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan melalui langkah-langkah strategis agar kinerja pegawai meningkat, sehingga tujuan organisasi dapat terpenuhi secara efektif.

Pendapat lainnya menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang meliputi penggunaan, pengembangan, evaluasi, serta pemberian imbalan kepada individu yang menjadi anggota organisasi atau perusahaan bisnis (Sadili Samsudin, 2019:22).

Menurut Hamali, (2019:6) fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

1. Perencanaan adalah suatu kegiatan yang menilai kedudukan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi dan mendukung pencapaian tujuannya. Rencana tersebut menetapkan bahwa program karyawan ini mencakup organisasi karyawan, arahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, retensi, tindakan kedisiplinan dan pemutusan hubungan kerja.
2. Pengorganisasian adalah tindakan mengorganisasikan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinaasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanyalah sarana untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi yang baik dapat membantu mencapai tujuan secara efektif.
3. *Briefing* adalah kegiatan yang mendistribusikan intruksi kepada karyawan guna bekerja sama secara efektif dan efisien untuk membantu suatu organisasi mencapai tujuannya. Instruksi dilakukan oleh manajer yang menjalankan kepemimpinan dan mengarahkan karyawan untuk melakukan semua tugas dengan baik. Pengadaan adalah proses rekrutmen, seleksi, penempatan,

orientasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi dan memiliki faedah membantu dan mencapai tujuan organisasi.

4. Kontrol adalah kegiatan yang meninjau karyawan untuk memastikan bahwa mematuhi aturan organisasi dan bekerja sesuai rencana. Tindakan membenarkan atau perbaikan akan diambil setelah penyimpanan. Pengelolaan karyawan meliputi kehadiran, disiplin, perilaku kolaboratif dan menjaga lingkungan kerja.
5. Pengembangan adalah proses peningkatan kepiawaian teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dan pendidikan lanjutan yang diberikan harus memenuhi persyaratan profesional saat ini dan masa depan.
6. Kompensasi merupakan anugerah langsung dalam bentuk uang atau barang sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan tepat, keadilan ditentukan oleh kinerja dan kesesuaian yang ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan utama.
7. Integrasi adalah kegiatan mengintegrasikan masalah organisasi dengan kebutuhan karyawannya untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Disatu sisi, organisasi mencapai kesuksesan atau keuntungan dan disisi lain, karyawan dapat memenuhi kebutuhan hasil pekerjaannya.
8. Konservasi merupakan hal signifikan dan sangat pelik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia karena mengonsolidasi dua masalah yang berbeda.

9. Disiplin adalah salah satu aspek paling penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dan merupakan fundamental menjangkau aspirasi perusahaan. Tanpa adanya disiplin, sulit untuk mencapai hasil yang optimal; disiplin mencerminkan kemauan dan kognisi mematuhi peraturan organisasi serta norma-norma sosial.
10. Pemberhentian adalah *layoff* yang terjadi karena alasan dari karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja, masa pensiun, dan faktor lainnya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Ricardianto, (2018:19) menyatakan bahwa:

1. Manfaat pengembangan Sumber Daya Manusia untuk organisasi
 - a. Meningkatkan efisiensi kerja pada organisasi
 - b. Melahirkan keterhubungan yang baik antara atasan dan bawahannya
 - c. Mengintensifkan dan meretorasi operasi pengambilan keputusan
 - d. Memperkuat komitmen etik dan terhadap organisasi
 - e. Mendorong manajemen yang lebih terbuka
 - f. Memaksimalkan komunikasi dalam operasional
 - g. Penyelesaian konflik antar fungsi
2. Manfaat pengembangan Sumber Daya Manusia untuk karyawan
 - a. Pengambilan keputusan yang lebih efektif
 - b. Kepiawaian dalam menyelesaikan masalah
 - c. Proses internalisasi dan peningkatan motivasi
 - d. Tekad meningkatkan keterampilan kerja
 - e. Peningkatan rasa percaya diri

- f. Terkait program peningkatan kemampuan dan akses informasi
- g. Peningkatan kepuasan dalam pekerjaan
- h. Peningkatan kesadaran mengenai kemampuan pribadi
- i. Memperkuat niat untuk mandiri

Sesuai dengan paparan Hasmin pada tahun 2021, sasaran dari pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatkan partisipasi yang efektif dari karyawan terhadap organisasi dengan pendekatan yang akuntabel secara relevan, etis, dan sosial. Empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Tujuan Sosial.

Supaya organisasi atau perusahaan memiliki tanggung jawab sosial dan etis dalam memenuhi kebutuhan serta menghadapi tantangan di masyarakat dengan mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan.

b. Tujuan Organisasional.

Bidikan resmi yang ditetapkan untuk mendukung organisasi dalam meraih tujuannya.

c. Tujuan Fungsional.

Menjaga kontribusi bagian manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sejalan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual.

Tujuan pribadi masing-masing anggota yang diraih melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

2.1.2 Work Life Balance

1. Pengertian *Work Life Balance*

Work Life Balance adalah cara seseorang mengoperasikan waktu dan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar tidak terlalu berat di salah satu sisi. Konsep ini menjelaskan bagaimana keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan kebutuhan pribadi seseorang (Hutcheson & Peggy, 2019). Menurut Hudson (2005), *Work Life Balance* berkaitan dengan tingkat kepuasan seseorang dalam mengatur berbagai peran dalam hidup, sehingga bisa menyeimbangkan tuntutan dari berbagai aspek kehidupan. Dulu, *Work Life Balance* dianggap sebagai cara menghabiskan waktu yang sama untuk bekerja di kantor dan melakukan pekerjaan di rumah.

Work Life Balance menunjukkan seberapa besar seseorang merasa terlibat dan bahagia, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, seperti hubungan dengan pasangan, anak-anak, keluarga, teman atau komunitas. Keseimbangan ini berarti tidak banyak pertengkaran atau masalah antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sebuah studi Frone (2003) menemukan *Work Life Balance* yang baik membantu seseorang tetap sehat secara fisik dan mental, khususnya karyawan.

2. Pentingnya *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja)

Menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting diterapkan, bergantung pada kerja sama antara individu dan perusahaan. Secara individu, membantu mengelola stres, mengatur waktu dengan baik dan meluangkan waktu untuk bersantai. Di saat yang sama, perusahaan dapat mendukung keseimbangan dengan menetapkan batas waktu kerja jelas,

menyelenggarakan kegiatan menyenangkan bagi karyawan dan mendorong hal-hal membantu merasa segar kembali dalam kehidupan pribadi. Kesuksesan perusahaan berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Manfaat program keseimbangan kerja dan kehidupan di perusahaan meliputi:

- a. Penurunan angka kehadiran yang tidak sesuai dan keterlambatan
- b. Peningkatan efisiensi kerja
- c. Terjalannya komitmen dan kesetiaan karyawan
- d. Pertumbuhan retensi pelanggan
- e. Penurunan angka pergantian karyawan

Sedangkan untuk karyawan, manfaat dari program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi meliputi:

- a. Peningkatan kepuasan dalam bekerja
- b. Meningkatnya rasa aman dalam pekerjaan
- c. Meningkatnya pengendalian terhadap lingkungan kerja dan kehidupan
- d. Penurunan tingkat stres yang berkaitan dengan pekerjaan
- e. Peningkatan kesehatan fisik dan mental yang lebih baik.

3. Faktor- Faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut (Paulose & Sudarsan, 2019), "ada berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian keseimbangan kerja dan kehidupan, baik dari aspek pribadi seseorang maupun dari lingkungan sekitar. Faktor-faktor yang berkontribusi pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan ini dapat dikelompokkan menjadi empat kategori: faktor individu, faktor organisasi, faktor

lingkungan sosial, dan faktor lainnya.” Berikut adalah penjelasan mengenai keempat faktor tersebut:

1. Individu

- a. Kepribadian

Kepribadian merupakan hasil dari berbagai cara individu berinteraksi dengan lingkungan dan orang di sekitarnya. Karakteristik manusia terdiri dari beberapa elemen penting, yaitu; ekstrasversi (tingkat ketertarikan pada interaksi sosial), keramahan (tingkat kesopanan terhadap orang lain), kesadaran (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (kemampuan menghadapi stres), serta keterbukaan terhadap pengalaman yang baru. Sifat ekstrasversi, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan berkaitan negatif dengan konflik antara pekerjaan dan keluarga, sedangkan neurotisme berkaitan positif dengan konflik tersebut.

- b. Kesejahteraan psikologis

Kesejahteraan psikologis berkaitan dengan karakteristik psikologis yang positif seperti penerimaan diri, perasaan puas, harapan, dan optimisme. Kesejahteraan psikologis memiliki hubungan positif dengan keseimbangan kerja dan kehidupan. Para pekerja yang memiliki tingkat kesejahteraan psikologis tinggi cenderung juga memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang baik.

- c. Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam memahami emosi, mengekspresikan emosi, mengontrol emosi, serta mengelola emosi baik pada diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosional memiliki hubungan

positif dengan keseimbangan kerja dan kehidupan, individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi biasanya juga memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang lebih baik.

2. Organisasi

a. Pekerjaan

Struktur kerja yang dapat diubah sesuai kebutuhan dapat membantu karyawan dalam menjalani kehidupan kerja dan pribadi secara bersamaan. Dengan kata lain, struktur kerja yang fleksibel bisa mengurangi masalah antara kehidupan profesional dan pribadi serta mendukung keseimbangan hidup karyawan.

b. *Work Life Policies*

Kebijakan serta program yang diterapkan perusahaan dapat mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kebijakan tersebut meliputi fleksibilitas dalam pekerjaan, cuti, jam kerja, dan layanan pengasuhan anak.

c. Dukungan

Bantuan dari pimpinan, organisasi, dan teman kerja memiliki hubungan yang positif dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

d. Stres kerja

Stres kerja dapat dijelaskan sebagai bagaimana individu melihat pekerjaan sebagai ancaman dan ketidaknyamanan dalam suasana kerja. Stres kerja berkaitan dengan kesehatan, konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta keseimbangan hidup seseorang. Stres ini dapat menghalangi tercapainya keseimbangan tersebut.

e. Teknologi

Teknologi dapat berkontribusi pada tercapainya keseimbangan hidup atau sebaliknya. Teknologi memungkinkan akses yang mudah ke pekerjaan, sehingga karyawan bisa bekerja kapan saja dan di mana saja. Ini bisa memiliki dampak positif maupun negatif pada keseimbangan kehidupan kerja.

f. Peran Konflik

ketidakjelasan peran, dan jam kerja yang berlebihan berperan signifikan dalam timbulnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Semakin besar badanya ketidakjelasan peran, semakin sulit untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

3. Lingkungan sosial

a. Anak

Jumlah anak dan tanggung jawab dalam merawat anak berkaitan dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Semakin banyak anak yang dimiliki, semakin besar kemungkinan munculnya stres dan konflik antara kehidupan sehari-hari di rumah dan karier.

b. Dukungan Keluarga

Dukungan dari keluarga berkaitan dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bantuan emosional dan praktis yang diterima dari keluarga dapat memfasilitasi pencapaian keseimbangan tersebut. Pekerjaan pasangan, perselisihan dalam rumah tangga, serta harapan akan perhatian dan penerimaan juga berpengaruh terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Aspek seperti umur, gender, keadaan pernikahan, status sebagai orangtua, pengalaman, tingkat pekerjaan, ragam pekerjaan, penghasilan, dan tipe keluarga juga berperan dalam keseimbangan kerja dan kehidupan. Dari definisi aspek yang memengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pencapaian keseimbangan kerja dan kehidupan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti karakter pribadi, kesejahteraan psikologis, kecerdasan emosional, jabatan, teknologi, dukungan sosial, dan keluarga.

4. Indikator-Indikator *Work Life Balance*

Indikator mengukur *Work-Life Balance* menurut (McDonald *et al.*, 2005) adalah sebagai berikut :

a. *Time Balance*

(Keseimbangan Waktu), berkaitan dengan berapa banyak waktu dihabiskan seseorang demi pekerjaannya dan hal lain yang dilakukan di luar pekerjaan.

b. *Involvement Balance*

(Keseimbangan Keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

c. *Satisfaction Balance*

(Keseimbangan Kepuasan), merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. **Pengertian *Organizational citizenship Behavior (OCB)***

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang secara sukarela, di luar tugas utama yang sudah ditentukan oleh organisasi. Menurut Kritner dan Kinicki (2014), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* visibel dari seberapa baik seseorang mematuhi waktu dan hadir di tempat kerja, melebihi standar yang sudah ditentukan. Jika *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berjalan dengan berfaedah di sebuah perusahaan, kemungkinan besar jumlah keterlambatan karyawan akan berkurang. Namun, Luthans (2006) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang dipilih sendiri, tidak diatur langsung oleh sistem penghargaan formal, dan secara perlahan membantu meningkatkan kinerja organisasi secara efektif (p. 251).

Sementara itu, menurut (Robbins, 2018:260) “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada tindakan karyawan secara sukarela, yang bukan merupakan bagian dari tanggung jawab pekerjaan resmi, tetapi tetap membantu organisasi berjalan lebih efektif dan efisien”.

2. **Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berharga bagi Perusahaan :

- a. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.

Ketika karyawan membantu rekan kerja, hal itu membantu menyelesaikan tugas lebih cepat, mengarah pada produktivitas lebih tinggi. Seiring waktu,

tindakan bermanfaat ini dapat menyebarkan praktik kerja efektif ke seluruh tim atau kelompok.

- b. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas manajer.

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

- c. *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu mengurangi biaya untuk keperluan tersebut karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

- d. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya terbatas guna menjaga kelancaran kelompok.

Keuntungan dari perilaku menolong yaitu meningkatkan moral dan persatuan kelompok, sehingga anggota tim atau manajer tidak perlu menghabiskan waktu dan energi guna menjaga kelancaran. Ketika karyawan bersikap sopan kepada rekan kerja, hal ini membantu mengurangi konflik dalam kelompok, pada gilirannya menghemat waktu yang seharusnya dihabiskan menyelesaikan masalah manajemen.

- e. *Organizational Citizenship Behavior* menjadi sarana efektif membuat aktivitas kelompok kerja berjalan lancar.

Perilaku *civic virtue*, seperti kehadiran dan partisipasi aktif dalam rapat membantu tim bekerja sama lebih baik. Pada akhirnya dapat membuat kelompok menjadi efektif dan produktif secara keseluruhan.

3. Faktor- faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

karyawan yang merasa senang bekerja akan memberikan tanggapan positif terhadap pengalaman menyenangkan yang dirasakan saat bekerja, dengan berusaha memberikan hasil terbaik. Selain itu, karena percaya pada organisasi, karyawan juga akan bekerja dengan semangat untuk mewujudkan keberhasilan dan kemajuan organisasi tersebut.

Menurut Organ dalam Titisari (2014, hlm. 15), peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- a. Faktor internal yang berasal dari individu karyawan itu sendiri, mencakup kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral, motivasi dan aspek seupa.
- b. Faktor eksternal yang berasal dari lingkungan di sekitar karyawan, seperti gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap pimpinan, budaya organisasi dan pengaruh terkait lain.

4. Dimensi dan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi dan indikator merupakan alat ukur dalam sebuah penelitian. Menurut Menurut Organ et al. (1988) dalam Titisari (2014:7-8) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya sebagai berikut:

- a. Sikap Membantu (*Altruism*) merupakan mengacu pada perilaku membantu orang lain dalam mengatasi masalah berkaitan dengan pekerjaan, baik dengan tugas organisasi maupun masalah pribadi.
- b. Sikap Ketelitian (*Conscientiousness*) mengacu pada seseorang selalu tepat waktu, memiliki catatan kehadiran yang baik dan melakukan lebih dari yang diharapkan darinya.
- c. Sikap Sportif (*Sportmanships*) adalah ketika seseorang tidak mengeluh aau mengungkapkan ketidakpuasan atas masalah kecil.
- d. Kebaikan (*Courtesy*) menunjukkan kesantunan dan hormat dalam semua interaksi.
- e. Sikap Tanggung Jawab (*Civic virtue*) ketika seseorang berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau buntut kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam mengimplementasikan peran dan responsibilitas di tempat kerja, sepadan dengan lazim, target, atau aspirasi yang ditentukan oleh organisasi. Kinerja ini menunjukkan seberapa efektif, efisien, dan berkualitas kontribusi seorang karyawan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Kinerja juga bisa diukur melalui beberapa indikator seperti produktivitas, kepatuhan terhadap prosedur kerja, kemampuan berkolaborasi, serta inovasi yang dilakukan.

Menurut Mangkunegara (2013), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang berkualitas serta kuantitatif yang dilakukan oleh pekerja saat bekerja berdasarkan dengan tugas dan tanggung jawab yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adhari (2020:77) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai konsekuensi yang dihasilkan dari kewajiban pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam periode waktu yang ditentukan, yang menunjukkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Sedarmayanti (2011:260) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan yang bisa dilihat melalui bukti-bukti nyata. Kinerja juga bisa diartikan sebagai keberhasilan terwujud seseorang saat melakukan pekerjaan. Namun, ukuran keberhasilan ini tidak sama untuk semua orang, melainkan bergantung pada standar yang berlaku saat ini sesuai dengan jenis pekerjaan yang dijalani. Kinerja dapat dipahami sebagai taraf dan besaran hasil

kerja yang berhasil diwujudkan seorang karyawan saat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Afandi (2018), ada beberapa aspek membawa pengaruh karyawan, yaitu:

- a. Kemampuan, karakter, dan ketertarikan terhadap pekerjaan.
- b. Eksplisit dan akseptasi seorang karyawan yang mencakup pemahaman dan penerimaan atas tugas yang dipersembahkan kepadanya.
- c. Sarana kerja, yaitu segala sesuatu yang mendukung kegiatan karyawan yang disediakan oleh perusahaan.
- d. Kepemimpinan, cara memimpin untuk memberikan arahan dan mengatur karyawan.
- e. Disiplin kerja, yaitu sikap takzim, memuliakan, mematuhi, dan patuh bagi regulasi yang ada di perusahaan.

3. Karakteristik kinerja karyawan

Menurut Silaen et al (2021), menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai beberapa karakteristik, yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki komitmen kerja yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung segala resiko di tempat kerja.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Mencapai tujuan agar terealisasi dan mempunyai rencana kerja.
- e. Rencana yang sudah ditetapkan bisa dapat direalisasikan.

- f. Rencana yang telah ditetapkan bisa terealisasi.

4. Indikator-Indikator kinerja karyawan

Menurut Robbins dalam (Silaen et al., 2021) ada enam indikator guna mengukur kinerja yaitu :

- a. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran kualitas kerja.

- b. Kuantitas Kerja

Sejumlah yang dideklarasikan dalam unit dan peredaran aksi yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan dan dideklarasikan dalam daya tampung.

- c. Ketepatan Waktu

Selesaikan aktivitas tepat waktu dan maksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas lain.

- d. Efektifitas

Meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

- e. Komitmen

Level seorang pegawai dapat menunaikan aspek dan kewajiban terhadap instansi atau perusahaan disebut komitmen.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah langkah yang dilakukan peneliti untuk membandingkan ide-ide dan mendapatkan inspirasi bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, riset ini memfasilitasi peneliti dalam menempatkan penelitian yang sedang digarap serta mengindikasikan bagaimana penelitian tersebut memiliki nilai unik. Di bagian ini, peneliti menampilkan pelbagai hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan tema penelitian yang akan dilakukan, serta merangkum penjelasan-penjelasan tersebut. Penelitian yang disebutkan bisa berupa karya yang sudah diterbitkan atau yang belum diterbitkan. Berikut ini adalah beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik yang sedang diteliti.

1. Gandi Muhammad Fajar (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Gandi Muhammad Fajar pada tahun 2024 dengan judul “Analisis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan *Work Life Balance* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Genarasi Z Di PT. Galang Tinggi Raja”. Menggunakan metode berbasis kualitatif. Dalam penelitian ini, melibatkan lima orang karyawan dari PT. Galang Tinggi Raja sebagai sampel. Metode utama yang diaplikasikan guna menyatukan data adalah interviu, yang berfungsi sebagai teknik utama. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Galang Tinggi Raja, khususnya dalam perspektif *altruism*, yaitu mendistribusikan bantuan sukarela kepada rekan kerja, sudah berlaku dengan baik. Terungkap bahwa memberikan asistensi kepada rekan, baik dalam urusan pekerjaan maupun masalah pribadi, memberikan dampak positif terhadap

kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kemiripan dalam mengkaji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan.

2. Mohamad Mukhtar Rosyidi, Yuli Budiati dan Rohmini Indah Lestari (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Mukhtar Rosyidi, Yuli Budiati, dan Rohmini Indah Lestari (2024) yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Mediasi pada Proyek Apartemen Padmayana Jakarta”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi mencakup seluruh 200 karyawan di Proyek Apartemen Padmayana. Pengambilan sampel purposive dilakukan memilih 67 partisipan yang bekerja selama lebih dari satu tahun. Data diolah dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi pengaruh budaya organisasi maupun *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui penciptaan budaya organisasi yang positif, penerapan kebijakan *work life balance* yang

mendukung, serta penguatan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan karena sama-sama meneliti pengaruh *work life balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana penelitian Rosyidi dkk. dilakukan pada karyawan Proyek Apartemen Padmayana Jakarta, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA) Banjarmasin, serta variabel budaya organisasi yang digunakan pada penelitian tersebut tidak digunakan pada penelitian ini.

3. Alivioni Aizzatin Nabilah, Sumartik dan Dewi Andriani (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh (Alivioni Aizzatin Nabilah et al., 2024) dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance*, *Organizational Citizenship Behavior* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Duta Jaya Makmur di Candi”. Metode yang diterapkan adalah kuantitatif denganancangan penelitian *explanatory research*. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dari CV. Duta Jaya Makmur. Dalam menganalisis data, digunakan metode *structural equation modeling* (SEM) dengan alat analisis PLS (*Partial Least Square*) versi 4.0. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki dampak terhadap kinerja karyawan di CV. Duta Jaya Makmur. *Organizational Citizenship Behavior* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Duta Jaya Makmur. Selain itu, Perilaku Budaya Organisasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan di CV. Duta Jaya Makmur. Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa *work life balance*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Budaya Organisasi secara bersamaan memengaruhi kinerja karyawan di CV. Duta Jaya Makmur. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam menganalisis pengaruh *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitiannya berbeda karena tidak menyertakan budaya organisasi sebagai variabel.

4. Davin Eldon, J.L, Eko Nugroho, M.E dan Lanny Kusuma Widjaja (2024)

“Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Di Surabaya”. Populasi yang diteliti dalam studi ini adalah karyawan PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang berada di Surabaya, dengan total sebanyak 117 pegawai. Metode pengambilan sampel yang diterapkan adalah *non-probability sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dengan instrumen penelitian berupa kuesioner yang menggunakan skala likert. Untuk menganalisis data, penelitian ini mengaplikasikan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3 guna menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta model dalam penelitian ini, baik inner model maupun outer model. Pengujian hipotesis dalam studi ini dilakukan mengaplikasikan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif dengan memanfaatkan data primer. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup, kepuasan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mirip dalam mengeksplorasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan,

namun berbeda karena tidak mempertimbangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

5. Guruh Grahandika dan Dewie Tri Wijayati (2021)

Penelitian yang dilakukan (Guruh Grahandika dan Dewie Tri Wijayati ,2021) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional, *Organizational Citizenship Behavior*, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari Nganjuk di Desa Ngrombot”. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari Nganjuk di Desa Ngrombot yang berjumlah 185 karyawan tetap dan Teknik pengambilan sampel menggunakan slovin sampling dengan sampel sebanyak 128 karyawan tetap. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan *software* IBM SPSS 25. Spektrum pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Perusahaan sebaiknya mempertahankan kinerjanya dengan membangun interaksi dan budaya kerja yang telah dijalankan menurut nilai-nilai kecerdasan emosional, tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepuasan karyawan. Selain itu juga dapat memberikan motivasi kerja kepada karyawan di perusahaan dengan memberikan *reward* melalui berbagai program yang dapat meningkatkan prestasi kerja dan meningkatkan

kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan dalam meneliti pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, perbedaannya penelitian ini tidak menggunakan *Work Life Balance* sebagai variabel.

6. Syafda Ukasyah, Hammam Zaki, Alum Kusumah (2023)

Penelitian yang dilakukan (Syafda Ukasyah et al 2023) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rsia Budhi Mulia”. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dokus pada karyawan Rumah Sakit Bersalin Budhi Mulia di Pekanbaru. Peneliti menggunakan *purposive sampling* dalam memilih partisipan, sehingga total sampel 95 orang. Guna menganalisis data, regresi linier berganda diterapkan. Temuan menunjukkan, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSIA Budhi Mulia. Penelitian ini memiliki persamaan dalam meneliti pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan, perbedaaanya penelitian ini tidak menggunakan *Work Life Balance* sebagai variabel.

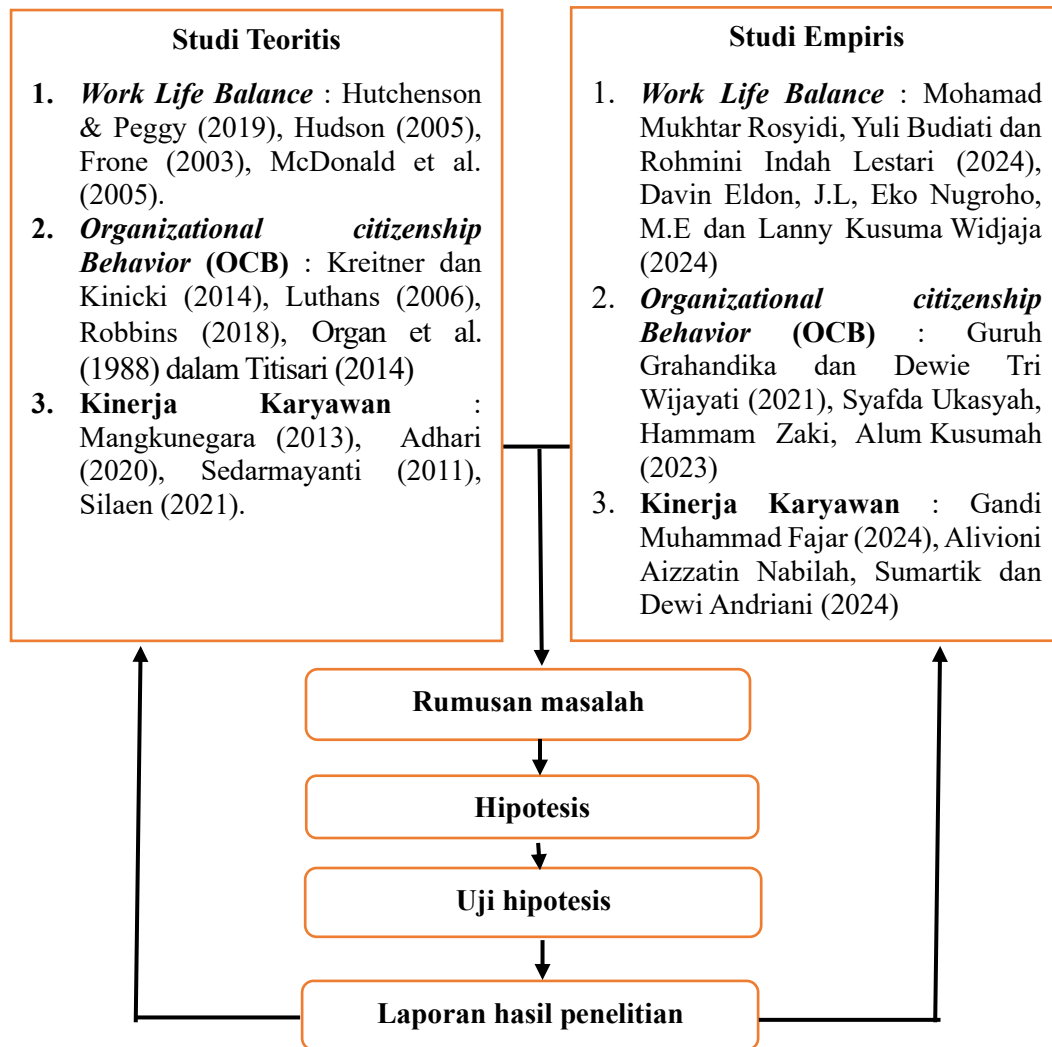
2.3 Kerangka Berpikir Dan Konseptual

2.3.1 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiono (2019), suatu kerangka berpikir merupakan sebuah model yang menggambarkan bagaimana teori berkaitan dengan berbagai aspek yang telah dikenal. Dalam konteks penelitian, kerangka berpikir berfungsi sebagai dasar

pemikiran yang dirangkum dari fakta-fakta, pengamatan, dan sumber dari buku-buku yang telah dianalisis. Kerangka berpikir ini meliputi teori-teori, argumen, serta konsep-konsep yang mendasari pelaksanaan penelitian. Kerangka berpikir memberikan penjelasan mengenai afiliasi dan relevansi antara variabel-variabel yang sedang diteliti. Struktur kerangka berpikir ini dapat dipresentasikan dalam bentuk diagram yang mengindikasikan alur pemikiran peneliti serta hubungan antara variabel yang diteliti (Riduwan, 2011).

Dengan mempertimbangkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tinjauan pustaka, dapat disusun suatu kerangka proses berpikir dengan memperhatikan hasil studi literatur dan studi empiris sebagai berikut:



Gambar 2.1 kerangka berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini diprakarsai dengan perumusan permasalahan yang telah diidentifikasi berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris yang relevan, yang berfungsi menafsirkan maupun menganalisis permasalahan tersebut. Pola pikir yang diterapkan dalam penyusunan kerangka ini adalah pola deduktif dan induktif. Dalam literatur, kedua pola tersebut sering digunakan secara terpisah sehingga hasil yang diperoleh kurang optimal. Namun, apabila digunakan secara bersamaan sebagai bagian integral dari ilmu pengetahuan, pola pikir tersebut

sangat konstruktif (Kuncoro, 2003). Berdasarkan Gambar 2.1, dapat dijelaskan bahwa kerangka pikir dalam penelitian ini disusun berdasarkan kajian teoritis maupun empiris yang menghasilkan kesenjangan (gap), yang kemudian kesenjangan tersebut dijadikan sebagai permasalahan penelitian dari variabel-variabel yang akan dikaji lebih lanjut. Variabel-variabel tersebut adalah:

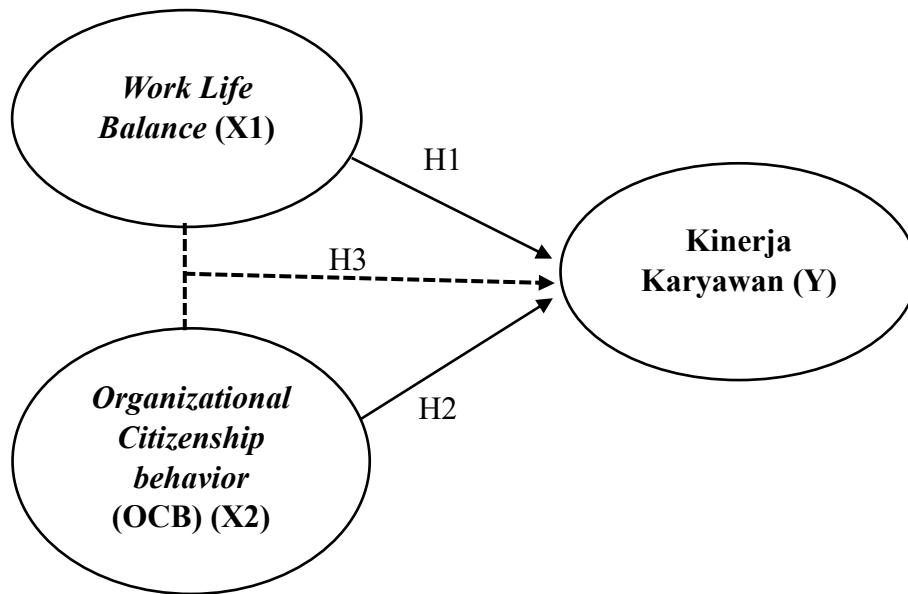
1. Variabel *Work-Life Balance* (X_1) meliputi, *Time balance* ($X_{1.1}$), *Involvement balance* ($X_{1.2}$), *Satisfaction Balance* ($X_{1.3}$).
2. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_2) Meliputi, Sikap Membantu (*Altruism*) ($X_{2.1}$), Sikap Ketelitian (*Conscientiousness*) ($X_{2.2}$), Sikap Sportif (*Sportsmanship*) ($X_{2.3}$), Kebajikan (*Courtesy*) ($X_{2.4}$), Sikap Tanggung Jawab (*Civic Virtue*) ($X_{2.5}$).
3. Variabel Kinerja Karyawan (Y) meliputi, Kualitas Kerja (Y_1), Kuantitas Kerja (Y_2), Ketepatan Waktu (Y_3), Efektivitas (Y_4), Komitmen (Y_5).

2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu cara untuk memahami hubungan antara satu konsep dan lainnya, sehingga dapat memberikan gambaran serta mengarahkan praduga terkait variabel yang akan diteliti. Di dalam kerangka pemikiran ini, terdapat dua variabel independen, yaitu *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat Pengaruh *Work Life Balance* dan *Organizational citizenship Behavior* (OCB) terhadap implikasinya yaitu

Kinerja Karyawan PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA). Mengacu pada penelitian sebelumnya, maka dibuatlah sebuah model analisis yang digambarkan dalam bentuk diagram mengenai dua variabel, yaitu *Work Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang berfungsi sebagai variabel bebas. Sementara itu, variabel terikat adalah Kinerja Karyawan.



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Keterangan:

- Pengaruh Secara Parsial
- - - - -→ Pengaruh Secara Simultan

2.4 Hipotesisi

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan dengan kerangka konseptual penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA) Banjarmasin.

H2 : *Organizational citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA) Banjarmasin.

H3 : *Work Life Balance* dan *Organizational citizenship Behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA) Banjarmasin.