

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk memecahkan masalah tentang manajemen sumber daya manusia, *worklife balance*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai. Mulai dengan pemahaman umum, kemudian pemahaman khusus tentang teori yang relevan dengan topik yang akan diteliti. Berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis serta untuk menyusun kinerja pustaka.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni ataupun ilmu. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

##### **2.1.2 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Dalam bahasa latin ada kata yang punya pengertian

yang hampir sama, yakni "*manus*" yang artinya tangan atau menangani. Manajemen merupakan *skill* atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk kita. Manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan *leader* atau pemimpin, sebab pemimpin yang sebenarnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menjadikan orang lain lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala keinginan sang *leader*. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu:

Menurut Robbins Stephen and Mary Coulter (2019:26) mengemukakan bahwa "*Management as a process of planning, and control of resources to achieve the objectives (goals) effectively and efficiently. Effective means that goal can be achieved in accordance with the planning, while efficiently means that the task at hand done correctly, organized, and in accordance with the schedule*" artinya "Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (tujuan) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal."

Menurut Jhon n.d. (2020:43) menyatakan bahwa "*The principal object of management should be to secure maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for the employee*" yang artinya "Tujuan utama manajemen seharusnya adalah untuk menjamin kemakmuran maksimal bagi pemberi kerja, ditambah dengan kemakmuran maksimal bagi karyawan"

Menurut Ricky W.Griffin (2021:7) menyatakan bahwa "*Early advocates*

*of the classical management perspective viewed organizations and jobs from an essentially mechanistic point of view; that is, they essentially sought to conceptualize organizations as machines and workers as cogs within those machines”* yang artinya “Pendukung awal dari perspektif manajemen klasik memandang organisasi dan pekerjaan dari sudut pandang yang pada dasarnya mekanistik; yaitu, mereka pada dasarnya berusaha mengonseptualisasikan organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai roda penggerak di dalam mesin tersebut”.

Menurut Mariane (2019) menyatakan bahwa “Manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dengan menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Menurut Hasibuan (2019:1) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah sebuah ilmu dan seni dalam mengatur sebuah proses untuk bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber- sumber lainnya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan.”

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien.

### **2.1.3 Pentingnya Manajemen**

Manajemen sangat penting bagi perusahaan karena berperan sebagai pemandu dalam mengarahkan sumber daya perusahaan, mengambil keputusan

strategis, dan mencapai tujuan organisasional. Berikut adalah beberapa alasan mengapa manajemen sangat penting bagi kesuksesan perusahaan menurut Fahmi Irham (2019) :

1. Perencanaan Strategis

Manajemen membantu perusahaan dalam perencanaan strategis, membantu menetapkan tujuan jangka panjang, serta merancang strategi untuk mencapainya. Perencanaan yang baik membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

2. Koordinasi Sumber Daya

Manajemen bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya perusahaan, seperti manusia, finansial, dan teknologi. Koordinasi yang efektif membantu mencegah pemborosan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional.

3. Pengambilan Keputusan

Manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, dari keputusan strategis hingga operasional. Keputusan yang baik membantu perusahaan mengatasi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mencapai keunggulan kompetitif.

4. Pengembangan dan Pengelolaan Tim

Manajemen membantu mengembangkan tim yang produktif dan berkinerja tinggi. Ini termasuk perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Manajemen yang efektif juga mendorong kerjasama dan komunikasi di antara anggota tim.

#### 5. Motivasi Karyawan

Manajemen berperan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini melibatkan pengakuan atas kinerja yang baik, penyediaan insentif, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif.

#### 6. Pengelolaan Perubahan

Manajemen membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan, baik itu perubahan dalam pasar, teknologi, atau kebijakan bisnis. Manajemen yang efektif dapat merancang strategi untuk mengelola perubahan dengan minimal gangguan.

#### 7. Pengawasan dan Pengendalian

Manajemen menyediakan sistem pengawasan dan pengendalian untuk memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan. Hal ini membantu mencegah terjadinya masalah dan memastikan akuntabilitas.

Keseluruhan, manajemen adalah elemen yang sangat penting dalam membentuk arah dan kesehatan keseluruhan perusahaan. Manajemen yang baik membawa dampak positif bagi efisiensi, produktivitas, dan daya saing perusahaan.

### **2.1.4 Fungsi Manajemen**

Agar dapat menjalankan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Empat fungsi manajemen menurut Stephen P. Robbins (2019:7) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana menetapkan tahapan tindakan dan tahapan pencapaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3. Memimpin (*Leading*)

Memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara individu dan kelompok.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan dan organisasi mencapai tujuan-tujuannya seperti kualitas dan keselamatan.

Berdasarkan fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*planning*). Setelah itu pengorganisasian (*organizing*). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti *actuating* dan *leading*. Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

### **2.1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka dengan waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dan perusahaan tersebut. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan juga seharusnya menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh manajemen sumber daya manusia.

#### **2.1.5.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan dalam suatu bidang yang mencakup adanya kegiatan operasional dalam ruang lingkup, tenaga kerja, manajer dan pegawai sebagai aktivitas suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting untuk aktivitas organisasi untuk tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Menurut Armstrong & Taylor (2020) mengemukakan bahwa “*Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations*” yang artinya “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan

dikembangkan dalam atau organisasi”.

Menurut Gary Dessler (2019) mengemukakan bahwa “*Human resource management is a policy and training to meet the needs of workers or aspects contained in HR, such as management positions, recruitment, selection, training, compensation, and employee performance appraisal*” yang artinya “Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan”

Menurut Robbins, Coulter (2019) menyatakan bahwa “*Management is a process involving coordinating and supervising the workactivities of other people, so that their activities can be completed efficiently and effectively*” yang artinya “Manajemen merupakan proses melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Menurut Edy Sutrisno (2020:5) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan pengelolanya.”

Menurut Kasmir (2019:6) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan

kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu organisasi atau Perusahaan yang fokus untuk pengelolaan karyawan atau anggota nya, pengembangan potensi, pengawasan untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.5.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ruang lingkup manajemen SDM mencakup berbagai aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Sedarmayanti (2020) mengemukakan berkaitan tentang ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan, ke dalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut:

1. *Pre Service Training* (Pelatihan Pra Tugas)

Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai untuk bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

2. *In Service Training* (Pelatihan dalam Tugas)

Pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Post Service Training* (Pelatihan Purna/Pasca Tugas)

Pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun.

### 2.1.5.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puasa dan memuaskan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia, Malayu S.P Hasibuan (2019:49) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta ditempatkan sesuai dengan kompetensinya.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan morla karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan

organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diketahui bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia ini berperan penting untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

### **2.1.6 *Worklife Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)**

Saat ini, *Worklife balance* sudah tidak asing di era Milenial ini. Era dengan perkembangan pesat dibidang teknologi yang juga menuntut manusia memiliki kompetensi dalam banyak hal. Tak hanya kemampuan eksak tapi juga dituntut memiliki keterampilan dalam berbagai bidang. Kemampuan dalam bidang seni, olahraga, teknologi dan banyak lainnya.

#### **2.1.6.1 Pengertian *Worklife Balance***

*Worklife balance* adalah keadaan dimana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya. Kondisi tersebut membantu agar tidak terjadi konflik antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Kesimpulannya, adalah suatu kondisi di mana seorang pekerja bisa mengatur waktu dan energi yang seimbang antara

pekerjaan, kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan berkeluarga. Dengan memiliki *worklife balance*, seseorang dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, ia juga menjadi lebih kreatif karena memiliki waktu, energi, atau modal lebih untuk melakukan hal yang ia senangi. Berikut pengertian *Worklife Balance* menurut para ahli:

Menurut Bulger & Fisher (2019) mengatakan “*Worklife balance is generally defined as the ability to meet the goals or demands of one's work and personal life* yang artinya Worklife balance secara umum didefinisikan sebagai kemampuan untuk memenuhi tujuan atau tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang.”

Menurut J. Greenhaus & Allen (2020) mengatakan “*Reflects the state of an individual who is effective and satisfied with work and family obligations. Effectiveness and satisfaction felt by the employee is called work life balance, which means the two run in balance,*” yang artinya “Mencerminkan keadaan individu yang efektif dan puas terhadap pekerjaan serta kewajiban dalam keluarga. Keefektifan dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut dinamakan work life balance, yang artinya keduanya berjalan dengan seimbang”

Menurut Lockwood (2019) mengatakan “*Worklife balance is a state of being balance between the two demands of an individual's work and life is the same.*” yang artinya “Worklife balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama.”

Menurut Ricardianto (2022) mengatakan “*Worklife Balance* (WLB) adalah suatu sistem di tempat kerja untuk menciptakan lingkungan kerja dengan berusaha mewujudkan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi”.

Menurut Gabriella Maretta & et all, 2022 mendefinisikan “*worklife balance* sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. Dalam menyelaraskan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keseimbangan, banyak karyawan yang kesulitan dalam mengatur baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam sumber daya manusia dimana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan.”

Jadi menurut saya *worklife balance* adalah seorang yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya.

#### **2.1.6.2 Pentingnya *Worklife Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)**

*Worklife balance* penting untuk diterapkan, dan hal tersebut tentunya tidak lepas dari peran serta individu dan organisasi. Peran serta individu dalam menerapkan *worklife balance* diantaranya kemampuan mengelola stress, manajemen waktu, dan relaksasi. Sedangkan peran serta organisasi dalam mendukung *worklife balance* dapat dilakukan dengan cara penerapan waktu yang ketat mengenai pulang kantor, libatkan para pekerja dalam kegiatan yang menyenangkan, serta hadirkan *life motivator* agar para pegawai bisa mengumpulkan kembali energinya. Kesuksesan suatu perusahaan tentunya tak lepas dari hasil kinerja setiap pegawai yang ada. Pentingnya

diadakannya program *worklife balance* bagi perusahaan menurut Lazar et al. (2019), antara lain:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan
2. Meningkatkan produktivitas
3. Adanya komitmen dan loyalitas karyawan
4. Meningkatnya retensi pelanggan
5. Berkurangnya *turn-over* karyawan

Sedangkan bagi karyawan, pentingnya program *worklife balance* antara lain:

1. Meningkatnya kepuasan kerja
2. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*)
3. Meningkatkan control terhadap *worklife environment*
4. berkurangnya tingkat stres kerja
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

### **2.1.6.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi *Worklife Balance***

Menurut Poulouse dan Sudarsan (2019) tercapainya *worklife balance* dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan. ada beberapa faktor yang mempengaruhi *worklife balance* terbagi menjadi empat yaitu, faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan sosial, dan faktor-faktor lainnya. Keempat faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Individu
  - a. Kepribadian

Kepribadian adalah kumulasi dari berbagai cara seorang individu beraksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stress), dan keterbukaan terhadap pengalaman. Ekstrasversi, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan terhadap pengalaman berkolerasi negatif terhadap *work-family conflict*, sedangkan *neurotisme* berkolerasi positif terhadap *work-family conflict*.

b. *Psychological well-being*

*Psychological well-being* mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkolerasi positif dengan *worklife balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *worklife balance* yang tinggi pula.

c. Kecerdasan emosi

Kecerdasan emosi adalah kemampuan adaptasi seseorang dalam mengenali emosi, mengekspresikan emosi, meregulasi emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosi berkolerasi positif dengan *worklife balance*, individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki *worklife balance*.

## 2. Organisasi

### a. Pekerjaan

Susunan pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mencapai kehidupan kerja dan nonkerja yang berjalan beriringan. Dengan kata lain, susunan pekerjaan yang fleksibel dapat meminimalisir konflik antara kehidupan kerja dan non-kerja serta meningkatkan *worklife balance* karyawan.

### b. *Worklife policies*

Kebijakan dan program-program perusahaan dapat membantu karyawan untuk mencapai *worklife balance*. Kebijakan-kebijakan yang dimaksud adalah fleksibilitas pekerjaan pegawai, cuti, jam kerja, dan fasilitas pengasuh anak.

### c. Dukungan

Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja berhubungan positif dengan *worklife balance*.

### d. Stress Kerja

Stress kerja dapat di definisikan sebagai persepsi individu terhadap pekerjaan yang di anggapnya sebagai ancaman serta ketidaknyamanan individu di lingkungan kerjanya. Stress kerja berhubungan dengan kesehatan, *worklife conflict*, serta *worklife balance* seseorang. Stress kerja dapat menyebabkan tidak tercapainya *worklife balance*.

### e. Teknologi

Teknologi dapat menyebabkan tercapainya *worklife balance* maupun tidak tercapainya *worklife balance*. Teknologi memfasilitasi kemudahan akses terhadap pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja kapan saja dan dimana saja. Hal ini dapat berdampak positif maupun negatif terhadap tercapainya *worklife balance*.

- f. Peran Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya *worklife conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya *worklife balance*.

### 3. Lingkungan Sosial

#### a. Anak

Jumlah anak dan tanggung jawab akan pengasuhan anak berhubungan dengan *worklife balance*. Jumlah anak yang lebih banyak memicu timbulnya stress dan terjadinya konflik antara kehidupan rumah tangga dan karier.

#### b. Dukungan keluarga

Dukungan keluarga berhubungan dengan *worklife balance*. Dukungan emosional dan instrumental yang diterima seseorang dari keluarga dapat membantu tercapainya *worklife balance*. Pekerjaan pasangan, pertengkaran dalam rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan *worklife balance*.

Faktor-faktor lain seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, status parental, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, pendapatan, serta tipe

keluarga juga mempengaruhi *worklife balance*. Berdasarkan pengertian faktor-faktor di atas yang mempengaruhi *worklife balance* dapat disimpulkan bahwa tercapainya *worklife balance* dipengaruhi oleh berbagai hal seperti, kepribadian, *psychological well-being*, kecerdasan emosi, jabatan, teknologi, dukungan sosial, serta keluarga.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator *Worklife Balance***

Elemen ini mencakup pengembangan penting dan pengukuran keseimbangan kehidupan kerja untuk penelitian, praktik manajemen, dan pengembangan fasilitasi. Keseimbangan kehidupan kerja mencakup kondisi konflik keluarga, tetapi konflik dasar dan pribadi berbeda. Secara positif, peran keluarga dan pekerja dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja. Menurut Bulger & Fisher (2019) dimensi dan indikator *worklife balance* adalah:

1. Pekerjaan membuat sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadi (*Work interference with personal life*)

Dimensi ini menunjukkan seberapa besar pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, pekerjaan dapat membuat sulit untuk mengatur waktu untuk kehidupan pribadi. Dalam dimensi ini, ada beberapa indikator:

- a. Jam kerja, jam ketika pegawai merasa ingin bekerja.
- b. Waktu untuk bertemu dengan keluarga: Waktu untuk dihabiskan Bersama keluarga karena individu banyak menghabiskan waktu di kantor.

c. Waktu kehidupan pribadi: Waktu bagi individu untuk terlibat dalam kegiatan pribadi seperti hobi dan bermain dengan teman-teman.

2. Masalah pribadi dapat mengganggu pekerjaan (*Personal life interference of work*)

Dimensi ini menunjukkan seberapa besar kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan kerjanya. Misalnya, jika seseorang memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya, hal itu dapat mempengaruhi kinerjanya di tempat kerja. Ada beberapa indikator dalam dimensi ini :

a. Pengambilan keputusan: Dalam pengambilan keputusan, apakah kehidupan individu mempengaruhi individu dalam pengambilan keputusan di kantor.

b. Tanggung jawab keluarga

c. Ketepatan waktu penyelesaian tugas

d. Pola kerja: Pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan memberikan tekanan pada individu di tempat kerja.

3. Kehidupan pribadi dapat meningkatkan kinerja individu (*Personal life enchancement of work*)

Dimensi ini mengacu pada bagaimana kehidupan individu dapat meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Misalnya, jika Anda merasa bahagia karena kehidupan pribadi Anda menyenangkan, Anda dapat membuat orang tersebut merasa nyaman di tempat kerja. Ada beberapa indikator dalam dimensi ini :

- a. Lingkungan kerja : Lingkungan kerja yang membantu individu mencapai dan meningkatkan kinerjanya.
  - b. Hubungan dengan atasan/bawahan: Kondisi hubungan pribadi dengan atasan/bawahan atau rekan kerja yang dapat mendukung tercapainya kinerja individu.
  - c. Kehidupan sosial di luar pekerjaan: Apakah asosiasi individu memungkinkan individu untuk meningkatkan kinerja mereka di kantor.
4. Pekerjaan dapat meningkatkan kualitas individu (*Work enhancement of personal life*)

Dimensi ini mengacu pada seberapa banyak pekerjaan dapat meninggalkan kualitas hidup pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu di tempat kerja memungkinkan mereka untuk menggunakan keterampilan ini dalam kehidupan sehari-hari. Artinya, kita melaksanakan pengetahuan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi kita.

### **2.1.7 *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

#### **2.1.7.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Para ahli dalam dunia kerja pentingnya perilaku yang didasari karena rasa sukarela yang dilakukan karyawan merupakan salah satu poin positif bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Karena mampu mendorong

karyawannya menciptakan suasana atau budaya kerja yang baik. Berikut pengertian menurut para ahli :

Menurut Dennis W. Organ (2021) mengatakan bahwa "*OCB is employee behavior that exceeds the required role, which is not directly or explicitly recognized by the formal reward system.*" yang diartikan "OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal."

Menurut Schultz (2019:10) mengatakan "*Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an employee's extra role that goes beyond the demands or responsibilities of their work.*" yang artinya "*Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai peran ekstra karyawan yang melampaui tuntutan atau tanggung jawab kerjanya.*"

Menurut Aldag dan Reschke (2020) mengatakan bahwa "*Organizational Citizenship Behavior is a very large individual contribution that exceeds the demands of roles in the organization and achieves excellent performance.*" yang diterjemahkan artinya "Organizational citizenship behavior sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik."

Menurut Purnamie Titisari (2022) menyebutkan "Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja"

Menurut Sadeghi, Ghasem, Ahmadi, Mandyazdi (2020) mengatakan "*OCB* didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang tidak termasuk di dalam

persyaratan formal kerja dalam suatu organisasi, tetapi hal ini dapat membantu pekerjaan dan efektivitas suatu organisasi.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan sebuah perilaku kesukarelaan atau *extra role behavior* yang dilakukan individu dalam sebuah organisasi perusahaan dan perilaku tersebut dapat menunjang efektivitas perusahaan.

#### **2.1.7.2 Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian mengenai pengaruh *OCB* terhadap kinerja organisasi menurut Podsakoff (2020) dalam jurnal HUMANIORA Vol.5 No.1 2020: 62-70 terdiri dari meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

Berikut mengapa *OCB* penting bagi Perusahaan :

##### 1. *OCB* meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. *OCB* 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.

3. *OCB* 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 organisasi 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.

4. *OCB* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (morale), dan kerekatan (cohesiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. *OCB* menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

### **2.1.7.3 Faktor - faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan umpan balik atas pengalaman menyenangkan yang dirasakannya ketika bekerja, dengan bekerja secara optimal. Selain itu, sebagai bentuk kepercayaan terhadap organisasi, karyawan akan bekerja keras demi kepentingan dan kemajuan organisasi.

Dennis W. Organ (2021) menjelaskan faktor utama yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sebagai berikut:

1. Faktor internal yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan faktor lainnya yang berasal dari diri karyawan sendiri.
2. Faktor eksternal yang meliputi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, serta faktor lainnya yang berasal dari luar.

#### **2.1.7.4 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Dimensi dan indikator merupakan alat ukur dalam sebuah penelitian. Dennis W. Organ (2021: 127) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, diantaranya sebagai berikut:

1. Sikap Membantu (*Altruism*)  
Senang memberikan pertolongan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai pekerjaan dalam organisasi maupun masalah pribadi, yang sebenarnya bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya. Indikator dari dimensi ini meliputi, kesediaan membantu rekan kerja dan kesediaan mendahulukan kepentingan organisasi.
2. Sikap Ketelitian (*Conscientiousness*)  
Berusaha bekerja melebihi harapan organisasi, yang bukan merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya. *Conscientiousness* merupakan sifat kehati-hatian dan kesadaran pegawai seperti memprioritaskan tugas, bekerja secara terorganisir dan mematuhi peraturan. Indikator dari dimensi

ini meliputi, kepatuhan terhadap peraturan, kerja keras pegawai dan inisiatif pegawai.

3. Sikap Sportif (*Sportsmanship*)

Sikap toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa banyak mengeluh, sehingga karyawan saling menghargai dan tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Indikator dari dimensi ini meliputi, kemampuan pegawai untuk beradaptasi, karyawan tidak banyak mengeluh serta sikap introspeksi diri.

4. Kebaikan (*Courtesy*)

Tindakan yang ditujukan untuk mencegah timbulnya masalah interpersonal sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan cara menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan. Indikator dari dimensi ini meliputi, musyawarah dalam penyelesaian masalah dan pertimbangan dampak atas tindakan yang dilakukan oleh karyawan terhadap rekan kerja.

5. Sikap Tanggung jawab (*Civic Virtue*)

Keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi, yang mengindikasikan tanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi. Indikator dari dimensi ini meliputi, partisipasi pegawai dan tanggung jawab pegawai.

### **2.1.8 Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan suatu satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan

maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

#### **2.1.8.1 Pengertian Kinerja pegawai**

Kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja pegawai merupakan keseluruhan hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Berikut ini merupakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli :

Menurut Robbin and Coutler (2019:18) menyatakan bahwa “*Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job*” yang artinya “Kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai suatu pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan”

Menurut John Shields (2020:47) mengemukakan bahwa “*Performance or employee performance is the ability and work results shown by an employee in carrying out his duties at work* yang artinya kinerja atau performa karyawan adalah kemampuan dan hasil kerja yang diperlihatkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja.”

Menurut Edward L, John B, dan Susan Albers M (2019:12) menyatakan bahwa “*Performance or employee performance is the ability of an employee to achieve the work goals that have been set* yang artinya kinerja atau performa karyawan adalah kemampuan seorang karyawan untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan.”

Menurut Paul Hersey and Kenneth Blanchard (2020) mengatakan bahwa “*Employee performance is a person's ability and motivation to complete their tasks.*” Atau yang artinya “Kinerja karyawan adalah kemampuan dan motivasi seseorang dalam menyelesaikan tugasnya.”

Menurut Mangkunegara (2020:67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja sesuai kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Hasibuan (2019:94) menyatakan bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu”

Berdasarkan berbagai definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi guna mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut.

#### **2.1.8.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Kasmir (2019:189) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian

5. Motivasi kerja.
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Displin kerja

#### **2.1.8.3 Pentingnya Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian, kinerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Menurut Tohardi (2020) pentingnya kinerja pegawai bagi organisasi yaitu :

1. Kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas.
2. Kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
3. Kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja,

semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan.

4. Kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain.
5. Kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

Keseluruhan, kinerja pegawai menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan daya saing perusahaan, dan membantu mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada pengelolaan kinerja pegawai untuk memastikan bahwa mereka dapat memberikan kontribusi maksimal bagi kesuksesan perusahaan.

#### **2.1.8.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi kinerja merupakan aspek yang memberikan tolak ukur untuk mengevaluasi kualitas kinerja pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan pada pegawai. Menurut Robbin and Coutler (2019:18) kinerja pegawai dapat dinilai dari :

1. Kualitas Kerja (*Quality*)

Kualitas kerja merupakan seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Dimensi kualitas kerja dapat diukur melalui seberapa baik pegawai menjaga tingkat

kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Adapun indikator - indikator yang terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dalam menunjukkan hasil sesuai standar (ketepatan).
- b. Memiliki kemampuan yang teliti dalam bekerja.
- c. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan. Dimensi kuantitas kerja dapat diukur melalui seberapa cepat pegawai mengerjakan tugas yang diberikan dan seberapa besar kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Adapun indikator - indikator yang terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan output.
- b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab terhadap perusahaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah :

- a. Menerima pekerjaan yang telah di tentukan dan menghasilkan pekerjaan yang baik.

b. Pengambilan keputusan yang baik dalam pekerjaan.

4. Kerjasama (*Teamwork*)

Kerjasama menunjukkan tingkat partisipasi antar pegawai secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan yang diberikan pegawai dapat diperoleh dengan hasil yang semakin baik. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah :

- a. Kemampuan menjaga hubungan dengan rekan kerja.
- b. Kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja.

5. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif muncul dari dalam diri individu pegawai yang dimana hal tersebut berpengaruh untuk melakukan pekerjaan serta dapat mengatasi masalah tanpa menunggu perintah dari atasan. Adapun indikator-indikator terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.
- b. Memiliki kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah.

### **2.1.9 Penelitian Terdahulu**

Untuk memulai penelitian ini, penulis menggunakan penelitian sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mempelajari peneliti sebelumnya dan menggunakan temuan tersebut sebagai perbandingan dan ilustrasi yang dapat digunakan. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Penelitian Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Harvey Hiariy, Conchita V (2022) <i>The Effect of WorkLife Balance on Job Satisfaction with Work Stress as a Mediating Variable</i> PT. JNE (Nugraha Ekakurir Line) Express Ambon Branch"  East Asian Journal of Multidisciplinary Research Vol. 1 No.11	<i>Worklife Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>Worklife Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap stress kerja.	1. <i>Worklife Balance</i> sebagai variabel bebas 2. Menggunakan metode kuantitatif untuk menghasilkan kesimpulan penelitian	Variabel Stress kerja sebagai variabel terikat.
2.	Harikaran dan Thevanes, (2019) <i>The Relationships among Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Review of Literature</i>  IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Vol 20, Issue 8.	Hasil penelitian menyimpulkan keseimbangan kehidupan kerja dan OCB dianggap sebagai salah satu praktik kinerja tinggi yang paling penting untuk mengembangkan sikap positif terkait pekerjaan dan di antara karyawan suatu organisasi.	Mengukur pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Perbedaan metode penelitian dan Perbedaan objek penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

3.	<p>Endah Rahayu L, Nur Kholifatul Fithriyah (2019)</p> <p>Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Vol. 7 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>OCB</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Mengukur variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas</p>	<p>Tempat penelitian berbeda</p>
4.	<p>Ranti Lukmiati, Acep Samsudin, Dicky Jhoansyah, (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ekobis Dewantara Vol. 3 No. 3</p>	<p>Hasil penelitian ini dapat menunjukan bahwa <i>Worklife Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Mengukur variabel <i>Work Life Balance</i> sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Perbedaan objek penelitian</p>
5.	<p>Anisa Minarika, Renny Sri Purwanti, dan Ali Muhidin, (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Work Family Conflict</i> dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Business Management and Entrepreneur Journal, Volume</p>	<p><i>Work family conflict</i> dan <i>work life balance</i> memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Mengukur variabel <i>Work Life Balance</i> sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat</p>	<p>Perbedaan objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

	2, Nomor 1			
6.	Choirul Adam Ardiansyah dan Jun Surjanti, (2020)  Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan J&T  <i>Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 No. 4</i>	Penelitian ini menunjukkan hasil <i>work-life balance</i> ada hubungan dengan kinerja karyawan	Mengukur variabel <i>Work Life Balance</i> sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat	Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi dalam penelitian
7.	Christian Wiradendi Wolor (2020)  <i>Worklife balance on Employee Performance</i>  Journal of Critical Reviews Vol 7, Issue 9	<i>Worklife Balance</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<i>Worklife Balance</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Perbedaan tempat penelitian
8.	Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan, (2021)  Pengaruh <i>Work- life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi  Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 4 No 2	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>worklife balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Worklife Balance</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat	Penelitian terdahulu menggunakan variabel mediasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

9.	<p>Diki Furkon Hanapi (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. POS Cabang Banjar</p> <p><i>Business Management and Entrepreneurship Journal</i> Vol.2 No.1</p>	<p>Pengaruh <i>knowledge sharing</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Mengukur variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan</p>	<p>Perbedaan cabang objek penelitian</p>
10.	<p>Wasiman, Mauli Siagian (2023)</p> <p>Analisis <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor POS di Kota Batam</p> <p><i>Postgraduate Management Journal</i> Vol.2 No.2</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. POS di Kota Batam.</p>	<p>Mengukur variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Salah satu variabel bebasnya berbeda dengan penelitian.</p>
11.	<p>Lukito, Ricky (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap</p>	<p>Terdapat pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja karyawan</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Perbedaan objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

	Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja  AGORA Vol. 8, No. 2.			
12.	Basu (2019)  <i>Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian</i>  Indonesian Annual Conference Series, Vol. 1,	Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB terdapat pengaruh terhadap kinerja pekerjaan	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebagai variable bebas dan menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Tempat objek penelitian
13.	Gandi Muhammad Fajar (2024)  Analisis <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan <i>WorkLife Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan  Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (EMT) KITA, 8(1)	Terdapat pengaruh OCB dan <i>worklife balance</i> terhadap kinerja karyawan	<i>Worklife Balance</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat	Tempat objek penelitian
14	Bataineh (2019)  <i>Impact</i>	<i>work life balance</i> memiliki dampak positif dan	<i>Worklife balance</i> sebagai variable bebas dan menggunakan kinerja karyawan	Perbedaan tempat penelitian.

	<i>of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i>  <i>Business Excellence &amp; Management, 2023, Vol 13, Issue 1, p5</i>	signifikan terhadap kinerja karyawan. Memiliki <i>worklife balance</i> yang sehat memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas - tugasnya dengan cara yang lebih efektif dan efisien.	sebagai variabel terikat.	
15.	Mochamad Soelton, (2023)  <i>How Did It Happen: Organizational Commitment and Work-Life Balance Affect Organizational Citizenship Behavior</i>  Jurnal Dinamika Manajemen, 14 (1)	<i>Organizational Commitment</i> dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Mengukur variabel <i>Work Life Balance</i> sebagai variabel bebas , namun <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat	Perbedaan objek penelitian dan variabel terikat yang diteliti

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada Tabel 2.1 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan variabel *Worklife Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependent.

Kelebihan dari penelitian ini yaitu, dapat menjadi kontribusi positif terhadap literatur dan praktik di PT. POS Indonesia cabang Asia Afrika Bandung. Karena pada variabel *worklife balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* sangat cocok dijadikan penelitian di PT. POS Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung karena sangat relevan dengan permasalahan yang ada di PT. POS Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah - arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian yang dilakukan. Dalam kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel independent yaitu *Worklife Balance* ( $X_1$ ), *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_2$ ), terhadap variabel dependent Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Pada penelitian kali ini akan dilihat pengaruh *Worklife Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung.

### **2.2.1 Pengaruh *Worklife Balance* terhadap Kinerja Pegawai**

*Worklife balance* adalah suatu keadaan di mana seseorang dapat mengatur dan membagi antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya. Kini *worklife balance* dianggap sebagai topik penting, karena

kondisi ini membantu agar tidak terjadinya konflik antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan dan mengurangi stress yang berkaitan dengan pekerjaan. Aslam (2019) menegaskan ketidakseimbangan kehidupan kerja memiliki beberapa dampak negatif pada sikap dan perilaku pegawai, akibatnya mempengaruhi kinerja dan efektifitas organisasi. Kinerja pegawai memegang peranan penting dalam kelangsungan organisasi, untuk dapat memperoleh kinerja pegawai yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik (Badrianto, 2021).

Oleh karena itu, organisasi saat ini diharuskan untuk menciptakan lingkungan yang fleksibel akan membantu pegawai untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan mereka bersama-sama. Ketika *worklife balance* dapat tercapai, maka seorang pegawai dapat menjadi lebih produktif ketika bekerja. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerjaan (Saina 2019). Selain itu, ia juga menjadi lebih kreatif karena memiliki waktu, energi, atau modal lebih untuk melakukan hal yang ia senangi. Sebaliknya, jika tidak memiliki *worklife balance* yang baik, kinerja cenderung merosot dan bisa merusak bidang kehidupan lainnya. Tumbuhnya kesadaran perusahaan terkait akan masalah keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu bentuk implementasi dalam penerapan *worklife balance* yang akan berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Ranti Lukmiati (2020), Christian Wirandendi (2020) dan Bataineh (2019) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara work life balance terhadap kinerja pegawai.

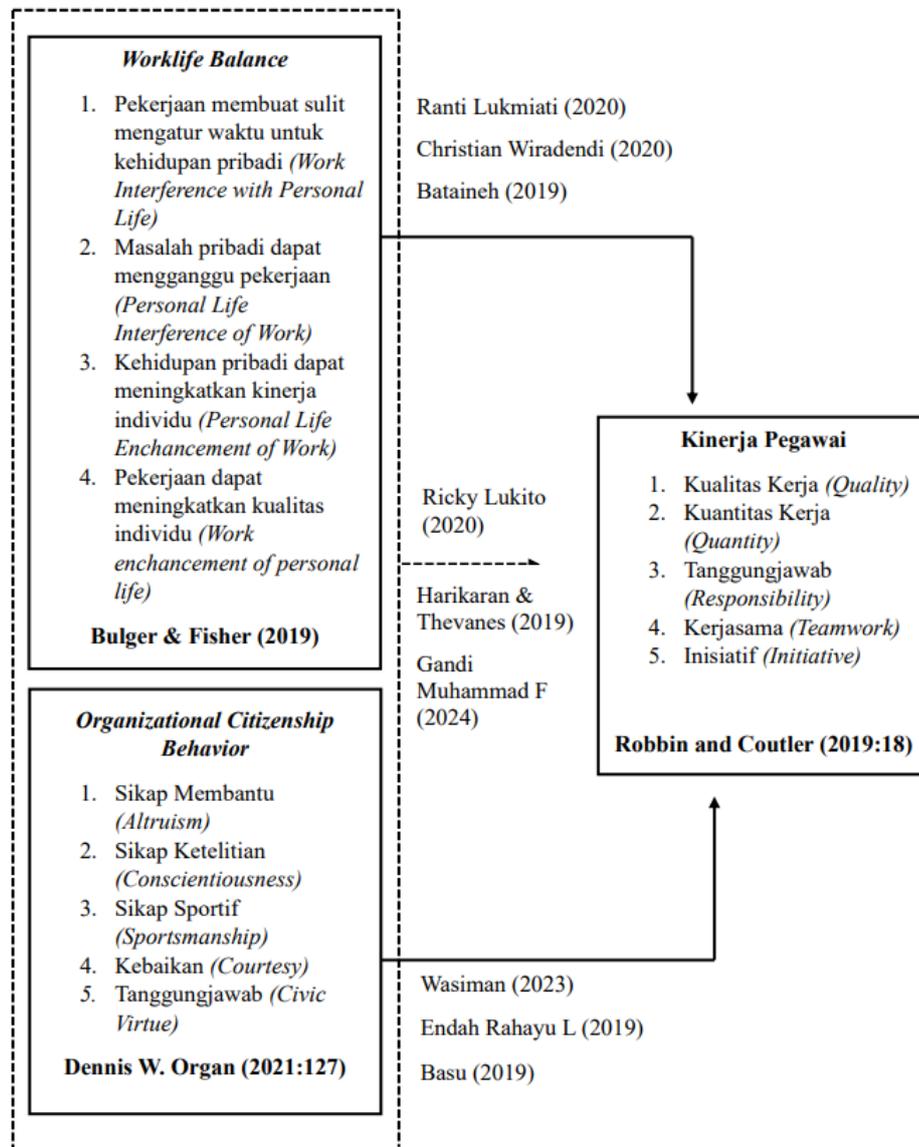
### 2.2.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Perusahaan dituntut untuk selalu kompetitif, karena saat ini banyak sekali Perusahaan - perusahaan baru yang bermunculan. Untuk menghadapi hal tersebut perilaku pegawai dalam perusahaan juga perlu diperhatikan, karena dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perilaku dan kriteria pegawai tersebut sering disebut dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Perilaku karyawan yang dimaksud disini adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam tempat kerja baik itu kepada rekan kerja atau perusahaan. Perilaku *OCB* pegawai dalam perusahaan tercermin melalui sikap mematuhi peraturan dan kebijakan di tempat kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, menolong rekan kerja, melakukan tugas ekstra yang diberikan perusahaan dengan baik.

Kinerja pegawai berhubungan dengan masalah sumber daya manusia, oleh karena itu perilaku *OCB* disini dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai memiliki sikap dan perilaku yang baik maka mereka akan memiliki kinerja yang baik juga. Apabila perilaku *OCB* ini diterapkan dengan baik oleh setiap anggota organisasi yang ada, maka dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dan pegawai. Penelitian Wasiman (2023), Endah Rahayu L (2019) dan Basu (2019) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *OCB* terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh *Worklife Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai**

Perusahaan saat ini sedang menerapkan berbagai strategi, inisiatif, dan praktik untuk meningkatkan kinerja pegawai dan membantu mereka mencapai tujuan dan sasaran mereka. Oleh karena itu, perusahaan semakin dituntut untuk meningkatkan sikap dan perilaku positif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hal ini, *OCB* dianggap sebagai perilaku karyawan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwa perilaku *OCB* berpengaruh positif secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *OCB* pegawai dengan meningkatkan sikap kerja yang positif, para peneliti harus melakukan berbagai cara. Dalam hal ini, para peneliti berpendapat bahwa *worklife balance* lebih penting karena cenderung menunjukkan efek positif seperti kesehatan mental dan ketahanan yang lebih baik, produktivitas dan efektivitas yang lebih tinggi, dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Demikian pula, *worklife balance* dan *OCB* memiliki dampak positif pada kinerja pegawai karena bukti yang dikutip di atas menunjukkan bahwa keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Harikaran & Thevanes (2019), Gandi Muhammad Fajar (2024) dan Ricky Lukito (2020) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *worklife balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2022), hipotesis merupakan jawaban sementara mengenai rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang

diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum melalui pengumpulan data.

Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah diuraikan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh *Worklife Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh *Worklife Balance* terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai.