

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan memaparkan teori-teori dasar yang menjadi rujukan dalam memecahkan masalah penelitian. Teori-teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yaitu Grand Theory, Range Theory, dan Applied Theory. Grand Theory yaitu teori manajemen, Range Theory yaitu teori manajemen sumber daya manusia, sedangkan Applied Theory yaitu *Work-Life Balance* (WLB), Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan *Work Engagement*. Setiap teori akan disusun berdasarkan literatur yang terpercaya.

Teori-teori ini juga diperkuat dengan penelitian terdahulu yang relevan untuk memberikan konteks empiris dan mendukung pemahaman terhadap permasalahan yang diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, yang diartikan secara umum sebagai mengurus. Namun lebih dari itu, manajemen memiliki arti yang sangat luas baik sebagai sebuah proses, seni maupun ilmu. Manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah proses karena didalamnya terdapat sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan juga pengawasan. Sedangkan manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah seni karena manajemen merupakan sebuah cara seorang manajer dalam mencapai sebuah tujuan baik

didalam organisasi atau instansi pemerintahan. Dalam pelaksanaanya, cara tersebut dapat berbeda pada setiap individu yang bergantung kepada karakter dan pembawaan individu tersebut. Selain itu, manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah ilmu karena manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang dapat dikaji kebenarannya.

2.1.2 Pengertian Manajemen

Berdirinya suatu perusahaan atau organisasi adalah untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen perlu dijadikan sebagai alat untuk mengukur dan mengendalikan perusahaan. Banyak para ahli mengemukakan pendapat mengenai definisi manajemen, beberapa diantaranya yaitu:

Menurut Robbins dan Coulter (2019:1) mengemukakan pendapat bahwa:

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively. We already know that coordinating and overseeing the work of others is what distinguishes a managerial position from a nonmanagerial one.”

Terjemahannya bahwa “Manajemen adalah melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Kita sudah tahu bahwa mengoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain adalah hal yang membedakan posisi manajerial dengan posisi non-manajerial.”

Menurut Griffin (2021 : 4) menyatakan bahwa:

"Management is a set of planning and decision making activities. Organizing, leading and controlling directed at organizational human, financial, physical and information resources with the aim of achieving organization goals in an efficient and effective manner".

Kutipan tersebut dapat diartikan manajemen merupakan serangkaian kegiatan perencanaan dan pengambilan Keputusan, Pengorganisasian, memimpin dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi manusia, keuangan, fisik, dan informasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut George R. Terry (2019:5) mengemukakan bahwa:

“Management is the planning, organizing, leading and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively.”

Terjemahannya bahwa “Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, *Floating Market* Lembang dipilih sebagai unit analisis karena merupakan salah satu destinasi wisata unggulan di Kabupaten Bandung Barat yang memiliki jumlah kunjungan wisatawan tinggi serta aktivitas operasional yang kompleks. Karakteristik pekerjaan pada sektor wisata yang menuntut pelayanan langsung kepada pengunjung membuat perusahaan membutuhkan karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik. *Floating Market* Lembang dinilai relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengkaji hubungan *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, *WORK ENGAGEMENT*, dan OCB. kepemimpinan dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.”

Demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan rangkaian proses yang meliputi banyak elemen dan kegiatan. Fungsi manajemen menurut para ahli secara umum memiliki kesamaan. Fungsi manajemen menurut Ricky W. Griffin (2021:) yaitu:

1. *Planning*

"Planning involves setting organizational goals and determining the best methods to achieve them. It is a process of deciding in advance what needs to be done, who will do it, how it will be done, and when it should be accomplished. Decision-making is a crucial part of planning, as managers must choose among alternatives to set a course of action."

2. *Organizing*

"Organizing is the process of arranging resources and tasks in a structured way to achieve the organization's objectives. This includes determining how activities and resources (such as people, finances, and information) are grouped and coordinated. Organizing establishes the internal structure of the organization. "

3. *Staffing*

"Staffing refers to the activities involved in recruiting, selecting, training, and developing employees. While sometimes includes staffing as part of organizing, it is often treated as a separate function that ensures the organization has the right people in the right positions to achieve its goals. This function is closely related to human resource management."*

4. *Leading (Directing).*

"Leading, also referred to as directing, encompasses the processes used to motivate and guide employees toward achieving organizational objectives. It

involves influencing people's behavior through communication, motivation, leadership, and supervision to ensure effective teamwork and high performance.

5. Controlling

"Controlling is the process of monitoring and evaluating organizational progress toward goal attainment. Managers compare actual performance with established standards, identify deviations, and take corrective actions as necessary to ensure that organizational objectives are achieved."

Fungsi manajemen menurut Ricky W. Griffin (2021:) yang artinya sebagai berikut :

1. Perencanaan

Artinya, Perencanaan melibatkan penetapan tujuan organisasi dan penentuan metode terbaik untuk mencapainya. Perencanaan merupakan proses memutuskan terlebih dahulu apa yang perlu dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana cara melakukannya, dan kapan harus dicapai. Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari perencanaan, karena manajer harus memilih di antara berbagai alternatif untuk menetapkan arah tindakan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya dan tugas secara terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi. Ini termasuk menentukan bagaimana aktivitas dan sumber daya (seperti orang, keuangan, dan informasi) dikelompokkan dan dikoordinasikan. Pengorganisasian menetapkan struktur internal organisasi.

3. Penempatan *Staff*

Penempatan *staff* mengacu pada aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pemilihan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Meskipun terkadang memasukkan penempatan *staff* sebagai bagian dari pengorganisasian, hal ini sering kali diperlakukan sebagai fungsi terpisah yang memastikan organisasi memiliki orang yang tepat pada posisi yang tepat untuk mencapai tujuannya. Fungsi ini terkait erat dengan manajemen sumber daya manusia.

4. Leading (*Directing*).

Memimpin juga disebut sebagai pengarahan, mencakup proses yang digunakan untuk memotivasi dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Melibatkan pengaruh terhadap perilaku orang melalui komunikasi, motivasi, kepemimpinan, dan pengawasan untuk memastikan kerja tim yang efektif dan kinerja tinggi.

5. Pengendalian

Pengendalian adalah proses pemantauan dan evaluasi kemajuan organisasi menuju pencapaian tujuan. Manajer membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan perbaikan seperlunya untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

Fungsi-fungsi tersebut harus dikuasai oleh manajer atau pemimpin perusahaan, karena dengan berjalannya fungsi-fungsi tersebut secara efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

2.1.2.2 Unsur – Unsur Manajemen

Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu organisasi atau perusahaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen memerlukan

sejumlah unsur atau sumber daya yang berperan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut Unsur-unsur manajemen menurut Firmansyah & Mahardika (2020:4):

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses. 2020).

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua bisnis membutuhkan manajemen sumber daya manusia (Human Resource) karena bertanggung jawab mengelola berbagai kebutuhan tenaga kerja dalam perusahaan, termasuk pengelolaan SDM agar semua kegiatan berjalan lancar dan lebih efisien. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk memastikan kegiatan perusahaan atau organisasi terlaksana dengan baik dan target tercapai. Bidang ini merupakan salah satu cabang utama ilmu manajemen yang fokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia memegang peran strategis karena tenaga kerja dipandang sebagai aset kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang dirangkum dari pandangan para ahli

Menurut Flippo (2020) mengemukakan bahwa:

“Human Resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”.

Terjemahannya bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia sampai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat tercapai”.

Menurut Garry And Kotler (2019:5) menyatakan bahwa:

“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”.

Terjemahannya bahwa “Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis, terpadu dan koheren terhadap lapangan kerja, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi”.

Menurut pendapat dari Jhon Bratton & Jeff Gold (2022:4) menyatakan bahwa:

“Human resource management is concerned with managing work and the employment relationship”.

Terjemahannya bahwa “Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan pekerjaan dan hubungan kerja”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi strategis dalam organisasi

yang mencakup perolehan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja yang kompeten guna mencapai tujuan organisasi dan individu secara efektif dan efisien.

2.1.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (Hasibuan, 2020:21) fungsi sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan suatu upaya dalam menentukan berbagai hal yang akan dicapai atau tujuan di masa depan dan juga untuk menentukan berbagai tahapan yang memang dibutuhkan demi mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian yaitu membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam beberapa unit kerja yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan dan dilengkapi dengan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para karyawan agar mereka mau secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah tentukan oleh perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mengawasi pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia agar tetap berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Proses untuk menarik, memilih, dan menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui perekrutan, seleksi, dan penempatan.

6. Pengembangan (*development*)

Berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

7. Kompensasi (*compensation*)

Merupakan pemberian balas jasa kepada karyawan, baik berupa financial maupun non financial, sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

8. Pengintegrasian (*intergration*)

Penyesuaian sikap-sikap keinginan karyawan, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat dengan demikian para manajer dan pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku, dan sikap para pegawai untuk ditimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijakan perusahaan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan usaha untuk menjaga dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan dilaksanakan melalui program pelayanan.

10. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan merupakan sikap dan perilaku yang menunjukkan kepatuhan serta ketaatan seseorang terhadap aturan, perintah, dan norma yang berlaku di lingkungan

11. Pemberhentian / Pensiun (*separation*)

Menangani berbagai bentuk pengakhiran hubungan kerja, baik karena pensiun, pengunduran diri, pemecatan, atau sebab lainnya, dengan cara yang sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia pada masing-masing perusahaan bersifat variatif. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk terus belajar memperagakan peluang baru. Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Menurut Cushway dialih bahasakan oleh Sularni (2020) memberikan pendapat bahwasanya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau pegawai yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai pekerja secara legal.

Namun, secara khusus manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.

- b. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan atau pegawai adalah stakeholder dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- c. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
- d. Memastikan bahwa karyawan atau pegawai dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
- e. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental pegawai atau karyawan.
- f. Iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan atau pegawai.

Tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya diungkapkan beberapa ahli diantaranya menurut Rivai dalam Agung Anggoro Seto (2022) yang menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia setidaknya ada beberapa hal seperti:

1. Perencanaan kualitas dan kuantitas tenaga kerja pada tiap posisi jabatan di instansi pemerintahan.
2. Terjaminnya ketersediaan tenaga kerja pada instansi pemerintahan/organisasi dimasa yang akan datang.
3. Memperlancar koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.
4. Menghindari eslahan antar bagian dalam organisasi dan tumpang tindih kewenangan suatu pekerjaan.
5. Menjadi acuan dalam hal-hal yang berhubungan dengan karyawan seperti: perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompetensi, disiplin, evaluasi dan mutasi.

Demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan dalam pencapaian tujuan terhadap organisasi secara terpadu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kepentingan suatu organisasi tetap memperhatikan kebutuhan para karyawan, pemilik instansi dan masyarakat yang terlibat demi pencapaian aktivitas, efisien, produktivitas dan kinerja organisasi.

2.1.4 *Worklife Balance*

Secara umum keseimbangan kehidupan kerja *Work Life Balance* adalah upaya untuk memenuhi kepuasan dalam tiga bidang dasar hidup yaitu pekerjaan, keluarga dan pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja adalah suatu keadaan di mana seseorang dapat menemukan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerjanya, dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, keseimbangan ini dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensi dirinya. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang penulis rangkum dari beberapa pandangan para ahli diantaranya sebagai berikut :

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.”

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 Sanfilippo (2020) mengemukakan bahwa :

“Work Life Balance is formed when a person has the same level of priorities in relation to the requirements of his/her career and the requirements of personal life. The most common reasons for imbalance between the personal life and work life are increased responsibility for work commitments, working longer hours, increased responsibility for housework as well as for employees with children. In turn, a positive Work Life Balance reduces employee stress, reduces the risk of burnout and creates greater wellbeing. This positively affects not only an employee him/her self but also the employer.”

Menurut (Guillen, 2021:198) mendefinisikan bahwa:

“Work Life Balance is how the compass helps us find a meaningful Work Life Balance by helping us interpret our own roadmap, one that might allow us to change course whenever necessary.”

Menurut (Lintong et al., 2023) *Work-Life Balance* (Keseimbangan kehidupan kerja) merupakan kemampuan dimana seorang karyawan dapat menyeimbangkan antara tanggung jawabnya terhadap pekerjaan dengan hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan.

Menurut (Khateeb, 2021) *Work-Life Balance/WLB* didefinisikan sebagai pencapaian pengalaman yang memuaskan dalam berbagai aspek kehidupan yang membutuhkan berbagai sumber daya, seperti energi, waktu, dan komitmen, dan

sumber daya ini tersebar di semua bidang. Keseimbangan kerja-kehidupan sering kali dibandingkan dengan istilah serupa, yaitu keseimbangan kerja-keluarga, tetapi istilah yang pertama mencakup peran lain seperti peran komunitas, sosial, keagamaan, dan waktu luang yang diemban oleh individu.

Keseimbangan kerja-kehidupan semakin menantang dalam konteks modern, dan tantangan tersebut muncul dari kenyataan bahwa sangat sulit untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan bidang kehidupan lainnya. Selain menjadi tantangan bagi individu, konsep WLB telah diadopsi oleh organisasi dan departemen sumber daya manusia di berbagai bidang, sehingga banyak kebijakan dan strategi telah dirumuskan untuk mengurangi konflik antara bidang pekerjaan dan kehidupan.

Pendapat lain mengemukakan *Work-Life Balance* didefinisikan sebagai pengaturan kerja yang efisien dan aktivitas penting lainnya seperti keluarga, aktivitas komunitas, kerja sukarela, pengembangan diri, perjalanan, dan reaksi. (Rampi et al., 2024) Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* merupakan kondisi di mana seseorang mampu mengatur dan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis, sehingga tercipta kesejahteraan dan kualitas hidup yang lebih baik.

2.1.4.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Worklife Balance*

Menurut (Hendra & Artha, 2023) *Work Life Balance* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, sebagai berikut :

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari individu karyawan, seperti kepribadian, sikap, dan nilai-nilai individu, dapat mempengaruhi bagaimana

seseorang memandang *worklife balance*. Dengan demikian, faktor internal sangat menentukan bagaimana seseorang merespons tekanan pekerjaan dan tuntutan kehidupan pribadi.

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar individu karyawan biasanya terjadi dari lingkungan meliputi karakteristik pekerjaan, kebijakan perusahaan, dan dukungan keluarga. Faktor eksternal memainkan peran besar dalam mendukung atau menghambat upaya individu menciptakan *Work-Life Balance*. Oleh karena itu, selain pengelolaan diri, dukungan dari lingkungan kerja dan keluarga sangat penting untuk membentuk keseimbangan yang sehat antara dunia kerja dan kehidupan pribadi.

2.1.4.2 Manfaat *Worklife Balance*

Menurut (Lintong et al., 2023) terdapat beberapa manfaat *Work-Life Balance* bagi karyawan, sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja meningkat yaitu kondisi dimana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga mampu mengelola waktu, energi, dan perhatian antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang.
2. *Job security* atau keamanan pekerjaan meningkat yaitu terciptanya rasa aman dalam pekerjaan bahwa posisi kerja tidak akan hilang secara tiba-tiba, sehingga mengurangi kekhawatiran.
3. Kontrol terhadap *Work-life environment* meningkat
4. Tingkat stres kerja berkurang
5. Menjaga kesehatan fisik dan mental karyawan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Worklife Balance*

Menurut Fisher dalam (Wardani dan Firmansyah, 2021:9) menjelaskan dimensi dalam mengukur keseimbangan kehidupan kerja sebagai berikut:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Waktu bersama keluarga
- b. Waktu untuk kehidupan pribadi

2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mengganggu pekerjaan individu. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga

3. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan dan aktivitas pribadi individu dapat memberikan peningkatan performa individu dalam bekerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Kehidupan sosial diluar pekerjaan
- b. Hubungan dengan atasan/bawahan

4. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dikerjakan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Dalam dimensi ini terdapat indikator, yaitu:

- a. Keterampilan atau pengalaman diterapkan di kehidupan pribadi.
- b. Pekerjaan memberikan rasa bangga atau percaya diri.
- c. Penghasilan dari pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang karyawan cenderung merasa lebih puas dan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan jika ia mendapatkan kepuasan kerja yang sesuai dengan harapannya. Menurut Widia et al. (2023), kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang bisa bersifat positif atau negatif bagi setiap karyawan terkait dengan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan memberikan usaha terbaik untuk menyelesaikan tugas yang dihadapi.

Kepuasan Kerja adalah evaluasi positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang didasarkan pada kesesuaian antara harapan dan pengalaman yang diperoleh (Robbins & Judge, 2019; Herzberg, 1959; Locke, 1976). Individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung lebih termotivasi, menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan, dan mampu memberikan kinerja optimal. Kepuasan kerja juga berperan sebagai faktor penting yang memengaruhi variabel lain dalam organisasi, termasuk *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Luthans (2015), menyatakan bahwa :

“Job satisfaction is a positive emotional state that stems from an individual’s assessment of their job or work experience. Job satisfaction reflects how employees feel about their jobs, including the nature of the work itself, the work environment, relationships with coworkers, and the company’s reward system.”

Yang artinya “kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang berasal dari penilaian individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan.”

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi serta menunjukkan perilaku positif dalam organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.

Menurut Montouri et al. (2022), kepuasna kerja didefinisikan sebagai :

“a pleasant or positive emotional state resulting from one's assessment of work experiences.”

Artinya "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif, yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang".

Kepuasan kerja mencerminkan kualitas hidup secara keseluruhan, melibatkan hubungan sosial, hubungan keluarga, dan status kesehatan yang dirasakan, mempengaruhi kinerja kerja, ketidakhadiran kerja, dan pergantian pekerjaan, yang dalam beberapa kasus menyebabkan kondisi psikologis serius seperti kelelahan kerja (burnout).

Kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang paling banyak dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia karena pengaruhnya yang langsung terhadap produktivitas organisasi dan retensi talenta. Menurut Baxi & Atre (2024), kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap

pekerjaan mereka. Perasaan puas ini penting bagi kesejahteraan individu dan efisiensi organisasi karena pekerja yang puas cenderung menunjukkan komitmen dan loyalitas yang lebih besar.

Menurut Arpan & Suwandi (2020), kepuasan kerja adalah pandangan karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan atau harapan yang dianggap penting berdasarkan hasil yang mereka capai.

Menurut Wexly dan Yulk, yang dikutip oleh dalam (Salsabilla & Suryawan, 2022) ada tiga teori umum tentang kepuasan kerja:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Porter pertama kali mengemukakan teori ini untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang dirasakan atau dipikirkan orang tersebut. Locke kemudian menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada seberapa jauh perbedaan antara apa yang diharapkan dari seseorang dan apa yang sebenarnya mereka alami terkait pekerjaan mereka. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara apa yang diharapkan dari seseorang dan apa yang sebenarnya mereka alami. Sebagai contoh, karyawan yang senang memiliki waktu luang setelah bekerja mungkin lebih puas dengan pekerjaan mereka jika diberi lebih banyak waktu libur. Namun, hal ini tidak berdampak pada kepuasan kerja karyawan lain. Individu akan lebih puas meskipun ada perbedaan jika apa yang mereka dapatkan melebihi harapan mereka.

2. Teori keadilan (*Equity theory*)

Adams menciptakan teori ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada bagaimana seseorang melihat keadilan (*equity*) dalam suatu

situasi. Persepsi tentang keadilan atau ketidakadilan dalam suatu situasi diperoleh dengan membandingkan diri sendiri dengan orang lain. Dalam keadilan, ada tiga komponen: input (kontribusi individu terhadap pekerjaan), outcomes (hasil atau imbalan yang diperoleh dari pekerjaan), dan perbandingan dengan orang lain (perbandingan dengan orang lain). Input mengacu pada apa yang dianggap berharga oleh individu sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan. Outcomes mengacu pada hasil atau imbalan yang diperoleh dari pekerjaan, seperti gaji, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang. Untuk melakukan perbandingan dengan orang lain, individu harus mempertimbangkan rasio antara input dan output individu dengan yang dilakukan orang lain.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan adalah dua hal yang berbeda dan tidak merupakan variabel yang berkelanjutan. Herzberg membagi situasi yang berdampak pada perasaan seseorang tentang pekerjaannya menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Kelompok yang membuat puas atau mendorong: Hal-hal atau situasi yang dikenal sebagai sumber kepuasan kerja termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, peluang untuk berkembang, dan pekerjaan itu sendiri.
- b. Kelompok orang yang tidak puas atau faktor kebersihan: Faktor-faktor ini biasanya menjadi sumber ketidakpuasan. Ini termasuk prosedur bisnis, kualitas supervisi, upah atau gaji, hubungan interpersonal, hubungan antara atasan dan bawahan, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, dan status.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Jariyati (2016) dalam (Irianti & Bernarto, 2021), ada sejumlah faktor yang memengaruhi kepuasan kerja; faktor-faktor ini dikenal sebagai faktor intrinsik dan ekstrinsik:

1. Faktor intrinsik adalah hal-hal yang datang dari dalam diri karyawan dan telah mereka bawa sejak awal mereka bekerja di tempat kerja tersebut.
2. Faktor ekstrinsik adalah hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerja sendiri; ini termasuk lingkungan tempat kerja, komunikasi antara rekan kerja, sistem pembayaran, dan lain-lain.

Jariyati (2016) dalam (Irianti & Bernarto, 2021) membagi kepuasan kerja menjadi empat komponen:

1. Faktor Psikologis: Ini mencakup hal-hal seperti minat, bakat, keterampilan, dan keseimbangan lingkungan kerja.
2. Faktor Sosial, yang berkaitan dengan interaksi antara karyawan dan atasan mereka.
3. Faktor fisik yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan, seperti jadwal kerja dan istirahat, kondisi ruangan kerja, pencahayaan, ventilasi, suhu, kesehatan karyawan, dan kelengkapan fasilitas kerja.
4. Faktor finansial yang berkaitan dengan perlindungan dan kesejahteraan pekerja, seperti gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas, dan lainnya.

2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2015) ada beberapa aspek dalam kepuasan kerja:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu tingkat kepuasan yang didapatkan karyawan dari pekerjaan itu sendiri, termasuk variasi tugas, tingkat tantangan, dan peluang untuk menggunakan keterampilan mereka.

2. Gaji, yaitu pandangan karyawan tentang apakah kompensasi yang didapat sesuai dengan pekerjaan dikerjakan, serta bagaimana gaji tersebut dibandingkan dengan standar industri.
3. Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan yang tersedia bagi karyawan untuk pengembangan karier dan kemajuan dalam organisasi.
4. Supervisi, yaitu kualitas hubungan antara karyawan dan atasan mereka, termasuk dukungan, umpan balik, dan gaya manajemen yang diterapkan.
5. Rekan Kerja, yaitu kualitas hubungan dengan rekan kerja, termasuk kerja sama tim, dukungan sosial, dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Menurut Luthans dalam Rohmah (2020), beberapa indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Promosi, yang menunjukkan kesempatan bagi seseorang untuk naik pangkat dalam karir mereka. Karyawan diberi kesempatan untuk beralih ke posisi yang lebih produktif.
- b. Pengawasan, yang mencakup tindakan pengawasan yang mendukung pencapaian hasil kerja yang diharapkan sesuai dengan kesepakatan kinerja dan proses penentuan standar kerja.
- c. Rekan kerja, yang mengacu pada interaksi yang baik antara rekan kerja dan orang lain dalam organisasi dan di tempat kerja.
- d. Pekerjaan itu sendiri: Pekerjaan ini memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru dan memberikan variasi dan kebaruan dalam pekerjaan mereka.

2.1.6 *Work Engagement*

2.1.6.1 Definisi *Work Engagement*

Work Engagement adalah kondisi positif karyawan yang ditandai dengan energi, dedikasi, dan absorpsi penuh terhadap pekerjaan yang mendukung kinerja optimal (Schaufeli & Bakker, 2004, 2006). Karyawan yang memiliki *Work Engagement* tinggi akan lebih bersemangat, fokus, dan termotivasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari. *Work Engagement* juga berperan sebagai penghubung antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja dengan perilaku ekstra peran, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Individu yang engaged dapat mengelola energi, waktu, dan komitmen secara efektif sehingga kinerja kerja meningkat dan kontribusi sukarela di luar tugas formal menjadi lebih optimal. Dengan demikian, *Work Engagement* menjadi variabel penting yang mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan selaras dengan kerangka teori penelitian (Schaufeli & Bakker, 2004, 2006).

Keterlibatan kerja (*WORK ENGAGEMENT*) merupakan fungsi dari berbagai sumber daya pekerjaan (dan pribadi) yang membangun kesejahteraan afektif dan motivasi energik; dengan kata lain, keterlibatan di tempat kerja (Hakanen et al, 2021).

Menurut Prieto-Diez (2022), Mendefinisikan sebagai :

“Work Engagement is an important factor in organizational management because of its influence on company efficiency and competitiveness, as well as its relationship with higher individual and organizational performance levels.”

Menurut Schaufeli & Bakker (2010), mendefinisikan sebagai :

"Work Engagement" is a positive, motivational state of mind related to work, characterized by enthusiasm, dedication, and absorption. Aspek ini

mencakup mental yang positif, keterikatan yang penuh dengan tanggung jawab pekerjaan, dan disertai absorption, dedication, dan vigor. Absorption is the state of being fully immersed in a task, experiencing joy in completing one's responsibilities, and feeling that time passes quickly and it is difficult to leave work. Dedication is having enthusiasm, pride, importance, challenges, and inspiration at work."

Menurut (Dwiparaniti, 2021) *Work Engagement* merupakan sebuah perasaan yang terdapat pada setiap individu yang bersifat terikat dengan suatu organisasi dimana pegawai tersebut bekerja dan adanya hubungan dengan organisasi tersebut.

Menurut Robbins & Judge (2019), mendefinisikan sebagai :

"Employee engagement refers to an individual's involvement, satisfaction, and enthusiasm toward their work. Employees with a high level of engagement demonstrate strong motivation, dedication, and full commitment to carrying out and completing their job responsibilities."

Work Engagement juga dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta perilaku positif karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Karyawan yang memiliki keadaan psikologis di dalam dirinya dan keadaan yang merasa adanya kepentingan dalam suatu pencapaian tujuan keberhasilan yang akan dicapai pada suatu organisasi atau perusahaan tersebut dan adanya motivasi untuk selalunya meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi atau dapat melebihi dari job requirement yaitu sesuatu yang dianggap dapat merubah seorang individu, tim, atau organisasi.

2.1.6.2 Dimensi *Work Engagement*

Dalam (Khaira, Fahlevi, & Basaria, 2024) dijelaskan bahwa terdapat tiga (3) dimensi dalam *Work Engagement*, antara lain sebagai berikut:

a. Penyerapan (*absorption*)

Konsentrasi dan minat yang sudah tertanam pada setiap individu dan hal tersebut juga terdapat pada pekerjaan mereka cenderung sulit bagi individu untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut yang terkadang dapat melupakan hal-hal lain atau pekerjaan lainnya yang ada di sekitarnya. Berkaitan dengan hal itu terkadang perhatian akan tersita oleh pekerjaan mereka dan akan merasa terlalu larut dalam pekerjaan tersebut dan terkadang individu akan merasa kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan tersebut. Akibatnya apapun yang ada di sekitarnya tidak di hiraukan dan waktu terasa berlalu lebih cepat. Namun sebaliknya apabila seseorang yang memiliki niali *absorption* yang cenderung merasa tidak tertarik pada pekerjaannya.

b. Kekuatan (*vigor*)

Tingginya tingkat kekuatan dan adanya resiliensi mental dalam suatu pekerjaan, dan adapun keinginan yang besar untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam suatu pekerjaan tersebut dan teguh dalam menghadapi suatu kesulitan yang ada padadalam dirinya.

c. Dedikasi (*Dedication*)

Perasaan seseorang yang bisa dikatakan memiliki makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan berani mengambil resiko pada pekerjaannya tersebut dapat dikatakan seseorang tersebut memiliki nilai *dedication* yang dapat dikatakan tinggi yang secara mental dapat mengidentifikasi dari pekerjaan setiap individu dengan adanya hal tersebut dapat dijadikan pengalaman , menginspirasi seseorang yang ada disekitarnya, dan berani mengambil resiko atas pekerjaan yang telah mereka jalani dan kerjakan. Dengan begitu mereka akan merasa

memiliki antusias dalam pekerjaan mereka. Sedangkan seseorang yang memiliki nilai rendah akan dedication mereka tidak memiliki pengalaman yang bermakna dan terkadang tidak merasa antusias dengan pekerjaannya.

2.1.6.3 Indikator *Work Engagement*

Menurut Schaufeli, Bakker, & Salanova dalam (Chan, 2020) menyatakan ada tiga indikator untuk mengukur *Work Engagement* di antaranya:

1. Dimensi *Absorption*
 - a. Fokus dan larut pada pekerjaan
 - b. Memiliki perasaan senang saat bekerja
 - c. Saat bekerja cenderung melupakan segala sesuatu
 - d. Terpaku pada pekerjaan
2. Dimensi *Dedication*
 - a. Memiliki rasa bangga dalam bekerja
 - b. Rasa antusias saat bekerja
 - c. Mengetahui tujuan dan makna pada pekerjaan
 - d. Merupakan pekerjaan yang menantang
 - e. Pekerjaan yang dapat memberikan inspirasi
3. Dimensi *vigor*
 - a. Semangat untuk bekerja
 - b. Memiliki rasa kuat dan semangat ketika bekerja
 - c. Memiliki mental yang kuat saat bekerja untuk periode yang lama
 - d. Setia dalam pekerjaan
 - e. Bekerja dengan penuh tenaga
 - f. Sikap tangguh mental ketika bekerja

2.1.7 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.7.1 *Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

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.”

Artinya “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."

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.”

Artinya “Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik.”

Menurut Worku et al, (2024) OCB merupakan perilaku yang tidak termasuk sebagai tuntutan wajib dalam suatu peran, tidak dilakukan untuk memperoleh imbalan atau insentif, tidak pula merupakan ekspresi emosi semata, serta secara keseluruhan mendukung kesejahteraan individu maupun organisasi. OCB merujuk pada kontribusi sukarela dan tidak diwajibkan yang diberikan oleh anggota kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada tindakan sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab kerja formal mereka, yang umumnya didorong oleh rasa tanggung jawab pribadi serta kepuasan dalam memberikan kontribusi bagi organisasi. Individu yang menunjukkan OCB biasanya menampilkan perilaku-perilaku konstruktif, seperti mematuhi aturan organisasi, membantu rekan kerja, serta mengelola waktu kerja secara efektif dan efisien (Moorganra, 2025).

Organizational Citizenship Behavior merujuk pada sejauh mana karyawan terlibat dalam perilaku yang melampaui peran formal yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, individu tidak melakukan OCB untuk meningkatkan keuntungan pribadi, melainkan karena mereka memiliki rasa identitas dan keterikatan yang positif terhadap organisasi serta para anggotanya. Tingkat kemunculan perilaku prososial semacam ini sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota, serta oleh persepsi terhadap iklim etika yang dibangun dan diharapkan oleh para pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kepemimpinan dan nilai-nilai etis dalam organisasi memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk berperilaku melampaui tuntutan peran formal mereka (Louis & Murphy, 2023).

2.1.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

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.

Menurut (Riyanto, 2020) , berikut adalah beberapa hal yang dapat memengaruhi OCB:

- a. *Person-job fit*: Faktor ini mencakup kesamaan antara karyawan dengan pekerjaannya, baik dalam hal kemampuan yang dimiliki maupun dukungan fasilitas yang sesuai untuk menunjang pelaksanaan tugasnya.
- b. *Job crafting*: Faktor ini mengacu pada sikap positif seorang karyawan yang berusaha mengubah karakteristik pekerjaannya agar lebih sesuai dengan minatnya dan memungkinkan perkembangan keterampilannya.
- c. *Work Engagement*: Faktor ini mengacu pada sikap karyawan terhadap pekerjaan.

2.1.7.3 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

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, kesedian 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 44 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 perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Selain itu, penelitian terdahulu dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, serta dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Melalui penelitian terdahulu, peneliti juga dapat mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih perlu dikaji lebih lanjut sehingga penelitian ini memiliki nilai kebaruan. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya memberikan gambaran mengenai metode penelitian, teknik analisis data, serta hasil empiris yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti. Dengan demikian, penelitian terdahulu berperan sebagai landasan dalam menyusun

kerangka pemikiran dan memperkuat argumentasi mengenai hubungan antarvariabel penelitian. Keberadaan penelitian terdahulu juga membantu peneliti dalam membandingkan konsistensi maupun perbedaan hasil penelitian yang diperoleh dengan hasil penelitian sebelumnya. kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini. Terdapat banyak jurnal penelitian terdahulu yang menjadi referensi dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan yang dapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya yaitu pada Tabel 2.1:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Ambarsari & Rozaq, 2025) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Psychological Empowerment</i> sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), Vol. 13 No. 2 DOI: https://doi.org/10.26740/jim.v13n2.p405-416%20 Link : https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/40040	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , baik secara langsung maupun melalui <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel intervening.	<i>Work Life Balance</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Psychological Empowerment</i>
2	(Hasibuan & Jufrizen, 2025) <i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational</i>	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	<i>Work Life Balance</i> Kepuasan Kerja	<i>Work Engagement</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Citizenship Behavior: Peran Mediasi Work Engagement</i> Jurnal Investasi, Vol. 9 No. 4 DOI : http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i1.23601 Link : https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/23601	<i>Behavior</i> melalui <i>job satisfaction</i> sebagai variabel mediasi.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	
3	(Winoto, S. A., Priadana, S., & Indah, D. Y. 2020). Komitmen dan budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). <i>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen</i>, 13(2), 97-103. DOI : https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.4039 Link : https://journal.unpas.ac.id/index.php/jrbm/article/view/4039	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan Budaya Organisasi terhadap OCB.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi
4	(Fitriani, Suryadi, & Santoso, 2023) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational</i>	<i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , namun	<i>Work Life Balance</i>	<i>Job Satisfaction</i>

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Citizenship Behavior</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> sebagai Variabel Mediasi Jurnal Investasi, Vol. 9 No. 4 DOI : https://doi.org/10.31943/investasi.v9i4.298 Link : https://investasi.unwir.ac.id/index.php/investasi/article/view/298	berpengaruh positif dan signifikan melalui <i>job satisfaction</i> sebagai variabel mediasi.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	
5	(Amalia & Setyaningrum, 2024) <i>The Influence of Work-Life Balance and WORK ENGAGEMENT on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Self-Efficacy</i> Baskara: <i>Journal of Business and Entrepreneurship</i>, Vol. 6 No. 2 DOI : https://doi.org/10.54268/baskara.v6i2.20399 Link : https://jurnal.umj.ac.id/index.php/baskara/article/view/20399	<i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, sedangkan <i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh langsung. <i>Self-efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, namun tidak memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>WORK ENGAGEMENT</i> secara signifikan.	<i>Work Life Balance</i> <i>Self-Efficacy</i> Kepuasan Kerja <i>Work Engagement</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	
6	(Iroth, Pio, & Tatimu, 2022) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan	<i>Work-Life Balance</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, baik secara parsial maupun simultan.	<i>Work Life Balance</i> Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Productivity: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis</i>, Vol. 3 No. 4 DOI : - Link : https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/download/42797/37718			
7	(Rahayu, Prastyadewi, & Adhika, 2025) <i>Exploring the Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction in Shaping Organizational Citizenship Behavior</i> Jurnal EMAS, Vol. 6 No. 12 DOI : https://doi.org/10.30388/emas.v6i12.13289 Link : https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/13289	<i>Work-Life Balance</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Work Life Balance</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Job Satisfaction</i>
8	(Apriliyana & Khalid, 2025) Pengaruh <i>Work Life Balance</i>, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Jurnal Masalah, Vol. 3 No. 4 DOI : https://doi.org/10.59059/maslahah.v3i4.2755 Link : https://www.researchgate.net/publication/395452437_Pengaruh_Work_Life_Balance_Lingkungan_Kerja_da	<i>Work Life Balance</i> dan <i>WORK ENGAGEMENT</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Work Life Balance</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	n Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Studi pada Karyawan PT Gogomedia Visindo Tangerang			
9	(Mulia & Febrian, 2024) Pengaruh <i>Burnout</i>, <i>Worklife Balance</i> dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Jurnal Psikologi dan Sumber Daya Manusia (JPSN) DOI : https://doi.org/10.38035/jpsn.v2i3.250 Link : https://siberpublisher.org/JPSN/article/view/250	<i>Work Engagement</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan Kerja, <i>Work Engagement</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Work Life Balance</i>
10	(Alfiania & Muttaqin, 2025) Pengaruh <i>Work Life Balance</i>, Lingkungan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Loyalitas Karyawan Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEMB), Vol. 4 No. 2 DOI : https://doi.org/10.47233/jemb.v4i2.3932 Link : https://jurnal.minartis.com/index.php/jemb/article/view/3932	<i>Work Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak berpengaruh signifikan	<i>Work Life Balance</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Lingkungan Kerja Loyalitas Karyawan
11	(Priyatno & Rijanti, 2024)	Lingkungan Kerja dan <i>Work Life Balance</i> secara	<i>Work Life Balance</i>	Komitmen organisasi

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Terhadap Pegawai Jurnal Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol. 5 No. 2 https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/5672/3166 Link : https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/5672	parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.	Kepuasan kerja	Lingkungan kerja
12	(Janwar, Dwinanda, & Daud, 2024) Implementasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dalam Memediasi <i>Work Life Balance</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan, 13(3) DOI : https://doi.org/10.37476/jbk.v13i3.4776 Link : https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk/article/view/4776	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap OCB pada karyawan perusahaan pialang berjangka di Kota Makassar.	<i>Work Life Balance</i> <i>Organizational Citizen Behaviour</i>	Kinerja Karyawan Komitmen Organisasi
13	(Pramana & Putra, 2022) <i>The Effect of Work-Life Balance on Work Engagement Mediated by Job Satisfaction and Life Satisfaction</i>	<i>Work-Life Balance</i> memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap <i>WORK ENGAGEMENT</i>, kepuasan kerja memiliki pengaruh	<i>Work Life Balance</i> <i>Work Engagement</i> Kepuasan kerja	<i>Job satisfaction</i>

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Research Journal of Management, IT & Social Sciences, Vol. 9 No. 5 DOI : https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/ Link : https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/2179	positif yang signifikan terhadap <i>WORK ENGAGEMENT</i>		
14	(Andini, Matulessy, & Rini, 2025) <i>Work Life Balance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Burnout</i> <i>East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)</i> Vol.4, No.2 DOI : https://doi.org/10.55927/eajmr.v4i2.16 Link : https://mtiformosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/16	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> memiliki hubungan dengan <i>Burnout</i> .	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> <i>Work-Life Balance</i>	<i>Burnout</i>
15	(Mahira & Rozaq, 2025) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan OIKOS: Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi DOI : - Link :	<i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh secara langsung terhadap <i>Work Engagement</i> , tetapi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> .	<i>Work Life Balance</i> <i>Work Engagement</i>	<i>Job satisfaction</i>

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://journal.unpas.ac.id/index.php/oikos/article/view/28692			
16	(Wahyuputri, Eva Andayani, & Soeling, 2020) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Organizational Commitment</i> sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan) DOI : - Link : https://lib.ui.ac.id/detail?id=20507139&lokasi=lokal	Terdapat pengaruh dari <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>organizational commitment</i>, dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.	<i>Work Life Balance, Organizational Citizenship Behaviour</i>	<i>Organizational commitment</i>
17	(Nabilah et al., 2024) Pengaruh <i>Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan DOI : https://doi.org/10.52643/jam.v14i3.4771 Link : http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index	<i>Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior</i>, dan <i>Organizational Culture Behavior</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<i>Work Life Balance, Organizational Citizenship Behaviour</i>	Perilaku Budaya Organisasi
18	(Mallafi & Silvianita, 2021) Pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> Dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan DOI : - Link :	Variabel <i>Work Life Balance</i> (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan	<i>Work Life Balance</i>	<i>Flexible Working Arrangement</i> , kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/17085			
19	(Mardiani & Widiyanto, 2021) Pengaruh <i>work life balance</i>, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan DOI: https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.456 Link : https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/456	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>Work Life Balance</i>	<i>work environment, compensation and employee performance</i>
20	(Putri & Supriadi, 2022) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan DOI : https://doi.org/10.29406/jm.v18i1.3707 Link : https://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/jm_motivasi/article/view/3707	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	kepuasan kerja karyawan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Kompensasi, lingkungan kerja
21	(Frederica et al., 2025) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening DOI : https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	<i>Employee Performance, Job Satisfaction</i>

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Link : https://dinastirev.org/index.php/JEMSI/article/view/6186	itu, tidak ditemukan efek mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja.		
22	(Fitri et al., 2021) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening DOI : - Link : https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/663	komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), b erpengaruh negatif terhadapkinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap ki nerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), o rganizational citizenship behavior(OCB) m ampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja ka ryawan, <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) m ampu memediasi kepuas an kerja terhadap kinerja ka ryawan.	Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23	(Fajar, 2024) <i>Analisis Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Work-Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan</i> DOI : https://doi.org/10.35870/emt.v8i1.2072 Link : https://journal.lembagakita.org/emt/article/view/2072	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan <i>Work-Life Balance</i> memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi Z di PT Galang Tinggi Raya	<i>Organizational Citizenship Behaviour, Work Life Balance</i>	<i>Employee performance, Generasi Z</i>
24	(Anwar, 2021) <i>Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</i> DOI: https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963 Link : https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/juripol/article/view/10963	OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (<i>partly mediation</i>) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.	kepuasan kerja <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	kinerja karyawan
25	(Lukito, 2020) <i>Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja</i> DOI : - Link : http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599	OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara OCB	Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Kinerja, Karyawan,

Lanjutan Tabel 2. 1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terhadap kinerja karyawan.		
26	(Setiani et al., 2020) Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (ocb) DOI : https://doi.org/10.30872/jfor.v22i1.6240 Link : http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKO/NOMI	terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan secara simultan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)	kepuasan kerja <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Kepemimpinan

Sumber : Hasil diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang disajikan pada Tabel 2.1, terdapat beberapa perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut terletak pada lokasi penelitian, objek dan sampel penelitian, serta perbedaan pada penggunaan variabel penelitian, baik variabel independen, dependen, maupun variabel mediasi.

Ditinjau penelitian terdahulu, telah banyak penelitian sebelumnya yang mengkaji variabel *Work-Life Balance*, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship*

Behavior, dan *Work Engagement* secara parsial. Oleh karena itu, penelitian ini dapat merujuk pada temuan-temuan terdahulu sebagai landasan teoritis dan empiris. Namun demikian, penelitian yang mengkaji secara simultan *Work-Life Balance* (X1) dan kepuasan kerja (X2) sebagai variabel independen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan *Work Engagement* (Z) sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas.

Oleh karena itu, memiliki kelebihan tersendiri dan diharapkan penelitian ini mampu menjadi sumber informasi dan berkontribusi mengembangkan pengetahuan di bidang yang sama serta dapat menginspirasi untuk penelitian berikutnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Hubungan antar variabel ini membantu peneliti menjelaskan bagaimana teori, konsep, atau temuan sebelumnya relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut ini merupakan hubungan antar variabel dari “Pengaruh *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement*” yang dijelaskan sebagai berikut :

2.3.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work-Life Balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut penting agar karyawan mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaannya tanpa mengabaikan kebutuhan pribadi maupun kehidupan sosialnya. Apabila karyawan mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja dengan baik, maka kondisi psikologis karyawan akan menjadi lebih stabil sehingga dapat meningkatkan semangat dan keterlibatan dalam bekerja. Sebaliknya, apabila

karyawan mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka kondisi tersebut dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan menurunkan keterlibatan kerja karyawan.

Menurut Greenhaus dan Beutell (1985), *Work-Life Balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga konflik antar peran dapat diminimalkan. Fisher, Bulger, dan Smith (2009) juga menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengatur waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang.

Organizational Citizenship Behavior menurut Robbins & Judge (2019) merupakan perilaku sukarela karyawan di luar kewajiban formal yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, semakin baik *Work-Life Balance* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Work Engagement*

Work-Life Balance yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap keterikatan karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka energi serta kesiapan psikologis dalam menjalankan pekerjaan akan lebih terjaga.

Fisher dalam Wardani dan Firmansyah (2021:9) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* berkaitan dengan persaingan waktu dan energi dalam menjalankan berbagai peran. Apabila karyawan dapat mengelola kedua aspek tersebut dengan baik, maka karyawan akan lebih mudah menunjukkan semangat, fokus, dan dedikasi dalam pekerjaan.

Work Engagement menurut Schaufeli & Bakker (2010) dalam Sukoco, Fu'adah, dan Muttaqin (2021) ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption. Oleh karena itu, *Work-Life Balance* diduga berpengaruh terhadap *Work Engagement*, karena keseimbangan hidup yang baik dapat meningkatkan energi dan keterlibatan karyawan dalam bekerja.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Work Engagement*

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya berdasarkan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan tersebut.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki dorongan yang lebih tinggi untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan. Kepuasan terhadap tugas, atasan, rekan kerja, kesempatan berkembang, dan sifat pekerjaan dapat meningkatkan semangat serta dedikasi karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Work Engagement menurut Schaufeli & Bakker (2010) dalam Sukoco, Fu'adah, dan Muttaqin (2021) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlarutan dalam pekerjaan. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *Work Engagement* karyawan.

2.3.4 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work Engagement menunjukkan kondisi ketika karyawan memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Schaufeli & Bakker (2010) dalam

Sukoco, Fu'adah, dan Muttaqin (2021) menjelaskan bahwa *WORK ENGAGEMENT* merupakan keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh vigor, dedication, serta absorption.

Karyawan yang memiliki *Work Engagement* tinggi biasanya tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga memiliki dorongan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Dalam lingkungan kerja jasa pariwisata, keterikatan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2019), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam tuntutan pekerjaan formal, tetapi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi *Work Engagement* karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.5 Pengaruh *Work Engagement* dalam Memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work-Life Balance tidak hanya dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara langsung, tetapi juga melalui *Work Engagement*. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki energi serta kondisi psikologis yang lebih baik dalam menjalankan pekerjaan.

Kondisi psikologis yang lebih baik tersebut dapat meningkatkan *Work Engagement*. Ketika *Work Engagement* meningkat, karyawan akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan bahwa *Work Engagement* dapat muncul ketika karyawan memiliki kondisi kerja dan psikologis yang mendukung. selain itu, bakker et al. (2011) menunjukkan bahwa *Work Engagement* dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana sumber daya pekerjaan memengaruhi perilaku kerja karyawan. dengan demikian, *Work Engagement* diduga memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.6 Pengaruh *Work Engagement* dalam Memediasi Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work Engagement berperan sebagai variabel mediasi antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang memiliki *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki tingkat *engagement* yang tinggi sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB secara tidak langsung.

kepuasan kerja dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*. karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki perasaan positif terhadap organisasi, sehingga lebih mudah membangun keterikatan dengan pekerjaan.

kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. ketika karyawan memiliki *Work Engagement* yang tinggi, maka karyawan akan lebih mudah menunjukkan perilaku kerja sukarela di luar tugas formal.

saks (2022) menyatakan bahwa *engagement* dapat menjadi penghubung antara kondisi kerja dengan perilaku organisasi. selain itu, christian et al. (2011) menunjukkan bahwa *Work Engagement* berkaitan positif dengan *Organizational*

Citizenship Behavior. dengan demikian, *Work Engagement* diduga memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan Kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat membentuk perilaku positif karyawan di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap yang lebih baik terhadap organisasi dan lebih bersedia memberikan kontribusi tambahan.

Dalam konteks *Floating Market* Lembang, kepuasan kerja dapat muncul dari kenyamanan kerja, dukungan atasan, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan berkembang, serta ketertarikan terhadap pekerjaan. Apabila aspek-aspek tersebut dirasakan baik, maka karyawan akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Podsakoff et al. (2000) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Selain itu, penelitian Alshaabani et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor penting bagi *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, Kepuasan Kerja diduga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.8 Pengaruh *Work Engagement* dalam Memediasi *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja merupakan dua faktor yang dapat membentuk kondisi psikologis positif karyawan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta merasa puas terhadap

pekerjaannya cenderung memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

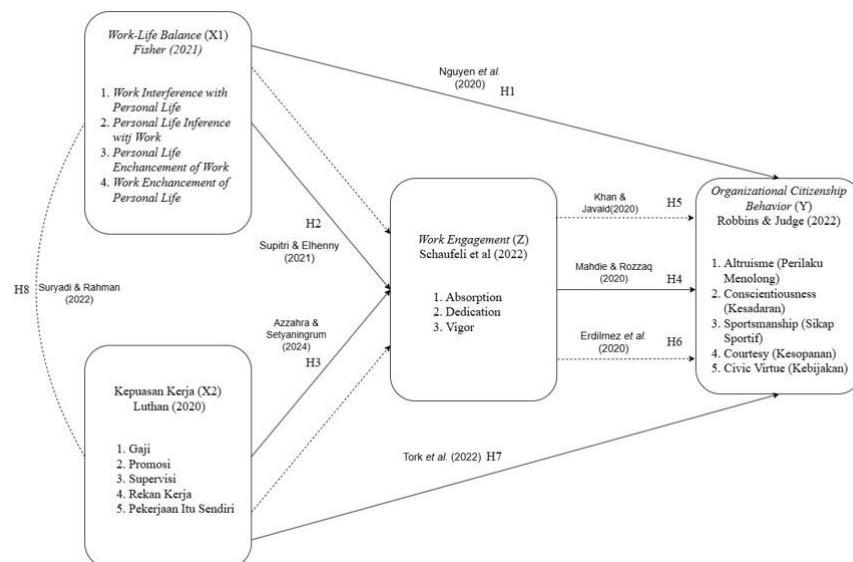
Work Engagement berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dan kepuasan kerja dapat mendorong *Organizational Citizenship Behavior*. schaufeli dan bakker (2004) menjelaskan bahwa *Work Engagement* ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. bakker et al. (2011) juga menunjukkan bahwa *Work Engagement* dapat menjelaskan hubungan antara sumber daya pekerjaan dan perilaku kerja positif.

dengan demikian, *Work Engagement* diduga memediasi pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. artinya, semakin baik *work-life balance* dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi *Work Engagement*, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *floating market* lembang.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma pemikiran merupakan kerangka konseptual untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti secara sistematis dan logis. Paradigma ini menggambarkan alur berpikir peneliti dalam memahami permasalahan penelitian serta menjelaskan bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Melalui paradigma pemikiran, arah penelitian menjadi lebih jelas karena setiap variabel disusun berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Paradigma ini juga menunjukkan keterkaitan antarvariabel sehingga dapat memberikan gambaran mengenai hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung yang akan diuji dalam

penelitian. Selain itu, paradigma pemikiran berfungsi sebagai pedoman dalam penyusunan hipotesis serta penentuan metode analisis yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dengan demikian, hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara objektif sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Dengan adanya paradigma pemikiran, proses analisis data menjadi lebih terarah dan sistematis sesuai dengan kerangka yang telah disusun. Kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian, sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

Sumber : Pengelolaan data oleh peneliti (2026)

2.5 Hipotesis

berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

h1 : *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *floating market* lembang.

- h2 : *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pada karyawan *floating market* lembang..
- h3 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pada karyawan *floating market* lembang.
- h4 : *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *floating market* lembang.
- h5 : *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *floating market* lembang.
- h6 : *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *floating market* lembang.
- h7 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *floating market* lembang.
- h8 : *Work Engagement* memediasi pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *floating market* lembang.