

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub bagian kajian ini akan diuraikan landasan teori penelitian yang berguna sebagai dasar dalam pemikiran ketika melakukan pembahasan tentang masalah yang diteliti. Kajian pustaka adalah mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasikan pengetahuan-pengetahuan dan kajian pustaka merupakan suatu kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti.

Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, pengaruh *Organizational Culture* terhadap *employee perfromence* melalui *Work Life Balance*. Sehingga, dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan tersebut. Teori- teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli.

2.1.1 Manajemen

Dalam setiap organisasi atau perusahaan, berbagai permasalahan tidak dapat dihindari dan perlu diselesaikan secara tepat. Untuk menghadapi kondisi tersebut, diperlukan pengelolaan organisasi yang baik, di mana peran manajemen menjadi

sangat penting. Manajemen berfungsi mengatur dan mengarahkan aktivitas organisasi agar tetap berjalan secara terstruktur serta selaras dengan tujuan bersama yang telah ditetapkan. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi non-profit. Organisasi tidak dapat mengabaikan peran manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Manajemen yang baik memungkinkan organisasi berkembang, beradaptasi dengan perubahan, dan menghadapi tantangan yang terjadi. Teori manajemen memberikan landasan penting dalam pemahaman dan pengelolaan organisasi (Suprpto, dkk. 2023:33).

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen diartikan sebagai kegiatan yang menghubungkan satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Kegiatan tersebut tersebut tidak hanya mengatur orang-orang dalam organisasi, melainkan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan lain-lain. Istilah manajemen berasal dari kata *to manage* yang memiliki arti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan dan juga memimpin. Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh ahli mengenai manajemen diantaranya adalah:

Poff (2023), dalam bab “*Management and Leadership*”, mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

Management: "the process of planning, organizing, leading, and controlling resources to achieve specific goals." Manajemen adalah "proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu."

Menurut Manullang (Sarman dan Hafiza., 2023:21) menyatakan bahwa:

Manajemen merupakan seni dan ilmu yang mempelajari tentang proses perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, penempatan, pengendalian, dan pemecahan masalah terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Pengertian manajemen dikemukakan Sutianingsih, dkk (2024:2) menyatakan bahwa:

"Tindakan pengaturan sumber daya dari suatu organisasi menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan dari organisasi tersebut melalui kepemimpinan yang cerdas, bijaksana dan sesuai dengan tingkat kematangan dari sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut".

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen juga mencakup upaya mengoordinasikan berbagai sumber daya melalui kepemimpinan yang tepat guna mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Fungsi Manajemen

Manajemen berfungsi sebagai elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen serta dijadikan acuan pemimpin organisasi dalam melaksanakan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Carpenter dan Sanders (Munajat, dkk, 2023:149) menyatakan bahwa fungsi

manajemen terdiri dari empat fungsi utama yaitu planning, leading, organizing, dan controlling. Yusuf, dkk (2023:26) berpendapat bahwa fungsi manajemen Adalah aktivitas yang dilakukan, dimulai dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengatur sumber daya manusia sampai dengan mengendalikan.

Pendapat lain tentang fungsi manajemen dikemukakan oleh Mendo, dkk (2022:13-16) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses untuk menentukan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai serta mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai sasaran dan tujuan dimaksud. Kegiatan utama dalam fungsi perencanaan adalah menetapkan tujuan dan target bisnis, merumuskan strategi pencapaian tujuan dan target bisnis, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, dan menetapkan standar keberhasilan pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya, serta pengaturan kegiatan secara terkordinir kepada setiap individu dalam kelompok untuk menerapkan rencana. Kegiatan utama dalam fungsi pengorganisasian adalah mengalokasikan sumber daya, menetapkan struktur organisasi, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat pada pegawai agar bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasinya terdiri dari implementasi proses kepemimpinan, pembimbingan, pemberian motivasi agar tenaga kerja bekerja efektif dan efisien, memberikan tugas dan penjelasannya, menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan: menentukan standar prestasi, mengukur prestasi yang telah dicapai, membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen meliputi empat fungsi utama yang dikenal dengan singkatan POAC, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating/Leading*), dan Pengendalian (*Controlling*). Implementasi keempat fungsi secara baik dan sesuai teori akan menciptakan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

2.1.1.3 Unsur Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen menurut Aditama (2020:4-6) (Toman Sony Tambunan, 2023b) (Toman Sony Tambunan, 2023a):

1. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia lah yang paling menentukan. Manusia membuat tujuan dan manusia juga yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar (*cashflow*) dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan, karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membayar gaji karyawan, kebutuhan material dan bahan baku, pembelian dan perawatan peralatan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuannya.

3. *Machine* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat dibutuhkan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar, serta menciptakan efisiensi kerja. Produktivitas akan semakin tinggi dengan kehadiran teknologi canggih sebagai pengganti dari tenaga manusia yang terbatas dan memiliki biaya yang relatif besar.

4. *Material* (Bahan)

Bahan terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya,

juga harus menggunakan material dan bahan baku sebagai salah satu sarana. Sebab bahan dan manusia tidak dapat dipisahkan. Tanpa bahan tidak akan tercapai hasil yang diinginkan. Penentuan jumlah bahan juga menentukan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam aktivitas sehari-harinya.

5. *Market* (Pasar)

Dalam dunia bisnis, pasar memegang posisi yang cukup penting dan strategis. Pasar sebagai ujung tombak dalam suatu aktivitas bisnis, karena disanalah bisnis bisa mendapatkan keuntungan. Bisnis selalu mengutamakan konsumen dan pasar, dimana sebagai pelaku bisnis apabila ingin berkembang dan maju, maka harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pasar. Perusahaan yang mampu mengetahui kebutuhan dan keinginan pasar akan tetap bertahan dan mampu bersaing dalam lingkungan persaingan yang kompetitif.

6. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan pekerjaan, diperlukannya metode atau sistem kerja. Suatu sistem yang baik akan memperlancar jalannya suatu pekerjaan. Sebuah metode atau sistem kerja akan sangat dibutuhkan dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan. Metode atau sistem ini bertindak sebagai pemandu sikap dan tingkah laku, serta tata cara dalam proses pekerjaan, sehingga diharapkannya dalam pelaksanaannya sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku di perusahaan tersebut. Akan tetapi, hal yang perlu diingat meskipun metode atau sistem yang dibangun sudah

cukup baik, tapi orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak memiliki pengalaman, maka hasilnya tidak akan memuaskan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut ini ada beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh ahli mengenai manajemen diantaranya adalah:

Menurut Hasibuan (2021) menyatakan bahwa:

“Mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Cameron (2022), dalam bab “Human Resource Management: An Introduction”, menyatakan bahwa:

Human Resource Management (HRM) is "an integrated set of processes, practices, programs, and systems in an organization that focuses on the effective deployment and development of its employees." Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah "seperangkat proses, praktik, program, dan sistem yang terintegrasi dalam suatu organisasi, yang berfokus pada penempatan dan pengembangan karyawan secara efektif."

Poff (2023), dalam bab “*Managing Human Resources*”, turut mendefinisikan MSDM sebagai berikut:

Human resource management (HRM) "consists of all actions that an organization takes to attract, develop, and retain quality employees."

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) "terdiri atas seluruh tindakan yang dilakukan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas."

Menurut David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, sebagaimana dikutip dalam (Purwanto et al., 2024) dalam bukunya *Fundamentals of Human Resource Management*, menyatakan bahwa:

"MSDM merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada pengelolaan orang dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa MSDM mencakup berbagai fungsi penting, termasuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan karyawan".

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sekaligus pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Dengan demikian, MSDM berperan dalam memastikan terciptanya keseimbangan antara kepentingan perusahaan, kebutuhan karyawan, serta kontribusi terhadap lingkungan yang lebih luas, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia berperan dalam mengatur siklus kerja anggota organisasi, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga evaluasi kerja serta pemberian kompensasi. Manajemen Sumber Daya Manusia juga mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, sehat, dan aman, sekaligus memberdayakan anggota organisasi agar mampu berkontribusi optimal melalui pembentukan tim kerja dan pengembangan keterampilan (Luila, 2013). Dalam mengelola atau manage sumber daya manusia didalam suatu organisasi Manajemen

Sumber Daya Manusia memiliki dua fungsi yaitu, manajerial dan operasional yang bertujuan untuk memastikan efektivitas, produktivitas, dan kesejahteraan anggota dalam organisasi. (Seto et al., 2023)

1. Fungsi Manajerial

Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. (Indrawati & Utari, 2023) Fungsi manajerial dalam Human Resource Management adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan manajer untuk mengatur, mengarahkan pengelolaan tenaga kerja agar sejalan dengan tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup empat aspek utama yaitu, (Luila, 2013)

a. Perencanaan

Dalam tahap pertama ini, manajer memberikan ketetapan jumlah serta kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan, menyusun program kerja, dan menentukan aturan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian ini merupakan proses mengatur seluruh anggota dengan cara menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam suatu organisasi. Cakupan dari pengorganisasian ini yaitu, penentuan, pengelompokan, serta pengaturan berbagai kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan organisasi.

c. Pengarahan

Fungsi ini adalah fungsi manajerial yang fokusnya pada upaya menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien untuk mencapai

tujuan organisasi. Fungsi ini seperti, kegiatan kepemimpinan, bimbingan, motivasi dan pemberian instruksi yang tujuannya untuk mendorong karyawan dalam bekerja lebih optimal. mengapa demikian, karena setiap personal memiliki karakteristik yang berbeda beda, sehingga pengarahan dalam organisasi menjadi suatu proses yang kompleks sehingga manajer harus mampu menyesuaikan pendekatan agar tercipta kerja sama yang harmonis.

d. Pengendalian

Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi mematuhi dan melaksanakan pekerjaan organisasi sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Hal ini mencakup proses pengawasan atau monitoring terhadap berbagai kegiatan guna menilai sampai mana hasil yang sudah dicapai sesuai dengan harapan. Apabila nantinya terdapat penyimpangan atau ketidaksesuaian, maka akan dilakukannya langkah perbaikan agar tujuan organisasi tetap tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, pengendalian tidak hanya berfungsi untuk menjaga ketaatan pegawai, tapi juga menjadi instrumen evaluasi dan perbaikan berkelanjutan untuk organisasi.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam MSDM merupakan dasar pelaksanaan proses Manajemen Sumber Daya Manusia yang efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Cakupan Fungsi operasional Human Resource Management,

yaitu:

a. Perencanaan SDM

Perencanaan ini merupakan proses yang sistematis untuk mengkaji kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi kuantitas dan kualitas, agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau kompetensi yang diperlukan. Hal ini untuk menentukan berbagai kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan agar sesuai dengan strategi organisasi

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses menarik sejumlah calon karyawan agar bersedia untuk melamar pekerjaan yang ditawarkan oleh organisasi. Selanjutnya proses penyaringan yaitu seleksi yang dilakukan dengan menggunakan metode tertentu untuk memperoleh calon karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang tersedia.

c. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan ini menjadi sebuah proses yang berkaitan dengan usaha organisasi dalam meningkatkan keterampilan, dan kompetensi anggota organisasi melalui pendidikan, pelatihan dan program pengembangan lainnya. Proses ini juga mencakup adanya peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan konseptual, serta moral, yang dibutuhkan untuk menunjang kebutuhan pekerjaan saat ini maupun di masa yang akan datang. organisasi juga dapat Meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan era digital dan tuntutan kerja.

d. Penilaian kinerja

Penilaian ini digunakan untuk mengevaluasi hasil kerja anggota secara sistematis untuk menilai sejauh mana kinerja yang sudah ditampilkan sesuai dengan standar dan target yang sudah ditetapkan, hal ini bertujuan sebagai dasar pemberian pengembangan karir. Sehingga perusahaan dapat mendorong peningkatan motivasi dan kualitas kerja karyawan di masa mendatang.

e. Kompensasi dan kesejahteraan

Salah satu yang menjadi pertimbangan produktivitas anggota adalah lingkungan kerja yang sesuai dan kompensasi yang adil (Azzahra et al., 2024). Kompensasi adalah fungsi yang berkaitan dengan memberikan balas jasa kepada anggota atas kontribusi yang sudah diberikan, baik waktu, tenaga, maupun pikiran. Hal ini dapat diberikan dalam bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung, mencakup penghargaan finansial maupun non finansial yang berguna untuk memotivasi dan mempertahankan anggota terbaik.

f. Hubungan Kerja

Fungsi ini merupakan hubungan yang terjalin antara atasan, bawahan dan pemerintah dalam rangka menciptakan suasana kerja yang harmonis. Tujuannya agar aspek ketenagakerjaan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku. Selain itu fungsi ini juga untuk menjalin hubungan harmonis antara anggota organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik.

g. Keselamatan dan kesejahteraan kerja

Keselamatan dan kesejahteraan kerja merupakan usaha organisasi dalam menjamin keselamatan dan kesehatan kerja anggota. Hal ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan dari risiko kecelakaan kerja, selain itu fungsi ini juga menjamin keamanan serta kesehatan anggota di tempat kerja demi tercapainya produktivitas yang berkelanjutan.

Dari pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat krusial dalam suatu organisasi. Hal ini karena cakupannya menyentuh seluruh aktivitas organisasi, sehingga mampu menjaga kelangsungan operasional serta mendorong pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Pahira dan Rinaldy (2023) menyatakan bahwa tujuan MSDM tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Secara umum, tujuan MSDM dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1. Tujuan Sosial, yaitu memastikan organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap masyarakat.
2. Tujuan Organisasional, yaitu mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara efektif.

3. Tujuan Fungsional, yaitu menjaga agar fungsi MSDM berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Individual, yaitu membantu karyawan mencapai tujuan pribadinya melalui peran dan aktivitas dalam organisasi.

Dengan tercapainya tujuan-tujuan tersebut, MSDM diharapkan mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan sehingga tercipta hubungan kerja yang saling menguntungkan.

2.1.3 *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Konsep penting dalam manajemen dan perilaku organisasi adalah budaya organisasi. Secara umum, budaya organisasi didefinisikan sebagai set nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh semua anggota organisasi dan membentuk cara mereka berinteraksi dan melakukan tugas sehari-hari. Nilai - nilai ini termasuk keyakinan mendasar yang mendasari keputusan dan tindakan yang diambil. Dalam budaya organisasi, norma adalah aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku dan interaksi antar anggota. Norma-norma ini menciptakan berbagai rutinitas kerja, kebiasaan, dan prosedur yang diikuti oleh karyawan selama menjalankan tugas mereka.

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Budaya organisasi adalah sistem keyakinan dan nilai yang dikembangkan oleh suatu organisasi (Mujiasih, & Ratnaningsih), yang memandu perilaku anggotanya sendiri. Sedangkan menurut Samsudi Munandari, budaya organisasi adalah cara berpikir, merasakan dan bereaksi berdasarkan pola tertentu yang ada di dalam organisasi atau bagian dari organisasi. Robbins Koesmonos, berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu system kesamaan makna dari setiap anggota

yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Lathans Alisandas, kemudian berpendapat bahwa budaya organisasi adalah normal dan nilai yang memandu perilaku anggota organisasi. (Wahyudin, 2022). Berikut ini ada beberapa definisi Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh ahli mengenai manajemen diantaranya adalah:

Menurut Saputra dan Nasip (2021, dalam Goker (Ed.), *A Closer Look at Organizational Culture in Action* menjelaskan bahwa:

Corporate culture can be defined as a system of ideas that is developed dynamically in a social system called business organization. Budaya perusahaan dapat didefinisikan sebagai suatu sistem gagasan yang berkembang secara dinamis dalam sebuah sistem sosial yang disebut organisasi bisnis.

Mazur (2023, hlm. 4), dalam bab “*Organizational Culture in Enterprises Applying the Humanistic and Economic Paradigm of Management*”, menyatakan bahwa:

Culture is about shared views, ideologies, values, beliefs, expectations, and norms, and by studying the organizational culture of a company, one learns about the way of thinking of its employees. Budaya berkaitan dengan pandangan, ideologi, nilai, keyakinan, ekspektasi, dan norma yang dianut bersama, dan dengan mempelajari budaya organisasi suatu perusahaan, seseorang dapat memahami pola pikir para karyawannya.

Masih dalam sumber yang sama, Mazur (2023, hlm. 5) mengutip L. Sułkowski yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

A "learned product of group experience based on values, norms, and resulting cultural patterns," in which values are perceived as the core element of organizational culture. "Produk hasil belajar dari pengalaman kelompok yang didasarkan pada nilai, norma, dan pola budaya yang dihasilkan," di mana nilai dipandang sebagai unsur inti dari budaya organisasi.

Chalmers et.al, (2025), *Organizational Culture*. Dalam StatPearls adalah:

Organizational culture consists of the beliefs and expectations shared by members of an organization. Budaya organisasi terdiri atas keyakinan dan ekspektasi yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

Berdasarkan pandangan para ahli, budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan ekspektasi yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta berkembang melalui pengalaman dan pembelajaran kelompok. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Fungsi *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Dalam hubungannya menggunakan segi sosial, budaya berfungsi menjadi perekat sosial dalam membantu mempersatukan organisasi itu menggunakan standar yang sempurna serta wajib dikatakan dan dilakukan para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi menjadi prosedur penghasil makna dan kendali untuk memandu dan menciptakan perilaku para karyawan (Gordon. 1991). Budaya organisasi yang efektif tercermin dalam kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan dalam menerima masukan dan didukung dari bawahan, dalam pemecahan perkara kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Dengan demikian, fungsi budaya kerja merupakan perekat sosial bagi anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Soelistya, dkk (2022:10-11) menyatakan budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari organisasi.

2. Alat mengorganisir

Sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau pegawai organisasi, yakni mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.

3. Meningkatkan kekuatan organisasi

Meningkatkan kualitas organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi dan sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.

4. Mengontrol perilaku

Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.

5. Mendorong kinerja anggota

Membantu mendorong seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Anggota organisasi lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.

6. Menentukan tujuan organisasi

Sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan organisasi berasal dari penjabaran visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting bagi organisasi, antara lain sebagai pembeda, penentu identitas pegawai dan perusahaan, pengikat sosial pegawai, sumber inspirasi perusahaan, dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Fungsi-fungsi ini akan membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya serta meningkatkan kinerja pegawai

2.1.3.3 Karakteristik *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Menurut Enny (2019:45) Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu:

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh

kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

6. Alat Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para karyawan dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan senioritas atau pilih kasih.

9. Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki tujuh dimensi. Di sebagian organisasi, salah satu dimensi tersebut terkadang timbul di atas yang lainnya dan membentuk kepribadian dari organisasi tersebut serta cara anggota organisasi tersebut dalam menjalankan pekerjaannya.

Robbins dan Judge (2019:352) mengidentifikasi lima dimensi utama untuk mengukur Budaya Organisasi:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

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

- a. Mendorong kreativitas: Seberapa besar organisasi mendorong anggota untuk mengembangkan ide-ide baru dan solusi inovatif.
- b. Toleransi terhadap kegagalan: Sejauh mana organisasi menerima kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan inovasi.

2. Memperhatikan Detail

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

- a. Ketelitian: Harapan organisasi terhadap karyawan untuk menunjukkan ketelitian dan akurasi dalam pekerjaan mereka.
- b. Pengawasan ketat: Tingkat pengawasan yang dilakukan untuk memastikan kesesuaian pekerjaan dengan standar yang ditetapkan.

3. Orientasi pada Tim

Dimensi ini mengukur sejauh mana organisasi mendukung kerja sama tim dan kolaborasi. Indikatornya meliputi:

- a. Kolaborasi: Tingkat dukungan organisasi terhadap kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Kesatuan tujuan: Sejauh mana tim bekerja dengan tujuan yang selaras dengan visi dan misi organisasi.

4. Keagresifan

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

- a. Kompetisi internal: Sejauh mana organisasi mendorong persaingan sehat antara karyawan untuk mencapai hasil terbaik.
- b. Tekanan untuk berprestasi: Tingkat tekanan yang dirasakan oleh karyawan untuk mencapai target dan tujuan yang ditetapkan organisasi.

5. Stabilitas

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

- a. Ketahanan terhadap perubahan: Sejauh mana organisasi mempertahankan proses dan struktur yang ada.
- b. Fokus jangka panjang: Penekanan pada tujuan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi diukur dengan berbagai dimensi yang mencakup inovasi, ketelitian, kerja tim,

agresivitas, dan stabilitas. Masing-masing dimensi memiliki indikator yang berbeda, mencerminkan perilaku, tindakan, dan sikap karyawan. Pengukuran dimensi dan indikator budaya organisasi memungkinkan organisasi untuk memahami karakteristik budaya saat ini dan mengambil langkah-langkah untuk perubahan jika diperlukan.

2.1.4 *Work Life Balance*

Work Life Balance merupakan kondisi di mana individu mampu mengelola tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Individu dengan *Work Life Balance* dapat menjalankan tanggung jawab profesional tanpa mengorbankan kesehatan, kebahagiaan, dan hubungan sosial.

2.1.4.1 Pengertian *Work Life Balance*

Work Life Balance didefinisikan sebagai jumlah waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan, dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan melakukan hal-hal yang kita nikmati. Jadwal yang tidak dapat diatur dan kehidupan di rumah yang tidak terkontrol dapat menyebabkan depresi, kinerja buruk di tempat kerja, dan konflik dengan keluarga dan perasaan kelelahan. *Work Life Balance* adalah keadaan keseimbangan yang nyaman dicapai antara prioritas utama pegawai dari posisi pekerjaan mereka dan gaya hidup pribadi mereka. Sebagian besar psikolog akan setuju bahwa tuntutan karier pegawai tidak boleh membebani kemampuan individu untuk menikmati kehidupan pribadi yang memuaskan di luar lingkungan kerja. Berikut ini ada beberapa definisi *Work Life Balance* yang dikemukakan oleh ahli mengenai manajemen diantaranya adalah:

Menurut (Rahmawati et al., 2021: 3), menyatakan bahwa:

Work Life Balance untuk perusahaan diantaranya mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, Peningkatan produktivitas karyawan, Terciptanya komitmen dan loyalitas karyawan, Peningkatan retensi pelanggan, sedangkan manfaat program Worklife Balance yaitu: Peningkatan kepuasan pekerjaan karyawan, Tingginya keamanan pekerja (*job security*), Peningkatan kontrol karyawan terhadap Worklife Environment, Berkurangnya tingkat stres kerja karyawan, dan Peningkatan kesehatan mental dan fisik karyawan.

International Labour Organization (ILO). (2022). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Geneva: ILO.

"...achieve a better balance between their paid work and their personal lives."

"...mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan berbayar dan kehidupan pribadi mereka."

Patterson, D. (2023). *Human Resources Management* (3rd ed.), Bab 3.2. Fanshawe College Pressbooks.

"Work-life balance is [an] increasingly important aspect of life for people who are seeking a balance between their professional and personal lives."

"Work-life balance merupakan aspek kehidupan yang semakin penting bagi orang-orang yang berupaya mencapai keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi mereka."

Enaifoghe (2025), dalam bab *"Future of Employee Workplace Engagement and Motivation"*, dalam hasil wawancara salah satu partisipan penelitian (P06) yang menyatakan bahwa:

"A balanced work-life can lead to higher job satisfaction and motivation, particularly when organizations implement policies that support flexible working hours and remote work options. "Keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi," terutama ketika organisasi menerapkan kebijakan yang mendukung jam kerja fleksibel dan opsi kerja jarak jauh.

Berdasarkan pandangan para ahli, *Work Life Balance* merupakan kondisi yang menunjukkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional. Keseimbangan ini memungkinkan karyawan untuk menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan personal dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, produktivitas, serta kesejahteraan fisik dan mental.

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Hendra dan Artha (2023) *Work Life Balance* dapat dipengaruhi dari beberapa faktor, baik internal ataupun eksternal. Faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal seperti kepribadian, sikap, dan prinsip seseorang dapat memengaruhi cara mereka melihat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka. Mereka yang fleksibel dan fleksibel cenderung lebih mudah untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Mereka yang melihat keseimbangan kerja dan kehidupan dengan positif cenderung lebih termotivasi untuk mencapainya. Mereka yang memberi prioritas pada keluarga dan kehidupan pribadi cenderung lebih berusaha untuk mencapai keseimbangan tersebut.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal, seperti karakteristik pekerjaan, kebijakan perusahaan, dan dukungan keluarga, dapat mempengaruhi bagaimana seseorang dapat mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan. Pekerjaan yang menuntut

waktu kerja yang panjang, sering kali harus bekerja lembur, atau memiliki tuntutan kerja yang tinggi dapat mengganggu keseimbangan kerja dan kehidupan. Perusahaan yang memiliki kebijakan seperti cuti keluarga, jam kerja yang lebih fleksibel, dan program kesejahteraan karyawan dapat membantu individu mencapai keseimbangan ini. Selain itu, penting bagi lingkungan sosial dan keluarga untuk mendukung seseorang dalam pekerjaannya. Memiliki keluarga yang memahami dan mendukung tuntutan pekerjaan seseorang dapat mengurangi stres dan memberikan motivasi tambahan. Selain itu, lingkungan sosial yang sehat dapat membantu secara emosional dan praktis dalam menghadapi tekanan kerja.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Work Life Balance*

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan konsep yang semakin penting dalam dunia modern, di mana tuntutan pekerjaan sering kali mengganggu kehidupan pribadi individu. Dalam upaya untuk memahami dan mengukur keseimbangan ini, beberapa indikator telah diidentifikasi oleh para peneliti. Indikator-indikator ini tidak hanya membantu dalam menilai sejauh mana individu dapat mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga memberikan wawasan tentang bagaimana kedua aspek ini saling mempengaruhi. Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja, antara lain:

Menurut Fisher dkk dalam buku Wardani & Firmansyah (2021:9) menjelaskan beberapa hal yang menjadi dimensi dari *Work Life Balance* antara lain yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (Pengaruh/gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi)

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Misalkan saat individu bekerja, karena pekerjaannya itu sehingga dia tidak memiliki banyak waktu untuk kehidupan pribadinya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Jumlah jam kerja: seberapa lama yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja.
- b. waktu bersama keluarga: waktu untuk individu berkumpul dengan keluarganya, individu cenderung lebih banyak menghabiskan banyak waktunya di tempat kerja.
- c. Waktu untuk kehidupan pribadi: waktu untuk individu menghabiskan waktu untuk kehidupan pribadi seperti hobi dan berkumpul dengan temannya.

2. *Personal Life Interference with Work* (Pengaruh/gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan)

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mengganggu pekerjaan individu. Contohnya ketika individu sedang menghadapi permasalahan dalam kehidupannya sehingga mengganggu fokus dan kinerja individu ditempat kerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan: indikator ini ingin menjelaskan apakah kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi pengambilan keputusan individu di kantor.
 - b. Tanggung jawab terhadap keluarga: konflik yang terjadi ketika tanggung jawab dalam keluarga apakah dapat mengganggu aktivitas pekerjaan.
 - c. Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas: ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas memberikan individu kesempatan untuk lebih banyak waktu luang kehidupan pribadi atau keluarga.
 - d. Beban kerja: pekerjaan atau job desk yang diberikan oleh perusahaan memberikan beban kerja terhadap individu.
3. *Personal Life Enhancement of Work* (Peningkatan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan)

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan dan aktivitas pribadi individu dapat memberikan peningkatan performa individu dalam bekerja. Contohnya, ketika individu sedang merasakan perasaan senang dan bahagia karena kehidupan pribadinya yang menyenangkan, maka hal ini akan dapat mempengaruhi suasana hati individu pada saat bekerja sehingga akan dapat menaikkan performa individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu.

- a. Suasana lingkungan kerja: keadaan dan suasana lingkungan kerja yang dapat meningkatkan performa individu dalam bekerja.

- b. Hubungan dengan atasan/bawahan. kondisi hubungan individu dengan atasan/bawahan atau rekan kerja yang dapat mendukung individu dalam mencapai performanya.
 - c. Kehidupan sosial di luar pekerjaan: pergaulan yang dimiliki individu apakah bisa membuat individu mampu meningkatkan performanya di kantor
4. *Work Enhancement of Personal Life* (Peningkatan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi)

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dikerjakan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, apa yang telah didapatkan berupa ilmu pengetahuan dan keterampilan saat di tempat kerja, memungkinkan individu untuk mempraktikkan dan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan tersebut di kehidupan sehari-hari individu. Dalam dimensi ini indikatornya yaitu mengimplementasikan pengetahuan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi.

Menurut (Ramadhani Anwar et al., 2023) *Work Life Balance* terbagi menjadi tiga aspek yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Dari ketiga indikator tersebut perusahaan maupun individu dapat bertanggung jawab untuk dapat fokus dalam menerapkan tiga indikator ini.

- a) *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Keseimbangan kehidupan bekerja menjadi tantangan yang semakin meningkat pada masa kini, dimana tantangan tersebut berangkat dari fakta

bahwa sangat susah untuk menyeimbangkan kehidupan dan kerja secara langsung dan hal lain dalam kehidupan (Khateeb Károly, 2021). Terdapat pengaruh antara waktu bekerja dengan keseimbangan kehidupan kerja dengan indikasi bahwa seorang yang mampu mengatur jam kerjanya memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik (Fahrizal Isnı et al 2022).

b) *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Keterlibatan dalam keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan memastikan bahwa seseorang mampu sepenuhnya fokus pada tugas pekerjaan saat berada di tempat kerja, sekaligus terlibat secara aktif dan emosional dalam kehidupan pribadi ketika berada di luar jam kerja. Keterlibatan disini memiliki keterkaitan dengan keterlibatan psikologis yang seimbang dalam karier seseorang dan keluarganya. Seseorang yang mempunyai keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik dan kebingungan dalam hal tersebut (Ramadhani Anwar et al., 2023).

c) *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Keseimbangan Kepuasan menggambarkan tingkat kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, di mana seseorang merasa puas dengan pencapaian kerja dan bahagia dengan kehidupan pribadinya. Jika karyawan sudah bisa menyeimbangkan antara kehidupan dan pekerjaan maka akan tercipta kepuasan dalam bekerja, serta karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memungkinkan untuk loyal terhadap perusahaan (Tirta & Enrika, 2020).

Indikator-indikator tersebut dapat memberikan kerangka yang lebih jelas untuk memahami dinamika keseimbangan kehidupan kerja dari berbagai perspektif. Dengan mengidentifikasi bagaimana pekerjaan dan kehidupan pribadi saling mempengaruhi dan saling memperkaya, individu dapat mengambil langkah strategis untuk menjaga harmoni antara keduanya. Selain itu, organisasi juga dapat merancang kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan mampu mencapai keseimbangan yang sehat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pribadi, tetapi juga berkontribusi pada produktivitas dan loyalitas kerja. Pemahaman yang mendalam mengenai indikator ini menjadi kunci penting dalam menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan dan manusiawi di era modern saat ini. Dengan demikian, perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dapat menjadi investasi yang berharga bagi individu dan organisasi.

2.1.5 *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja

2.1.5.1 Pengertian *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Kinerja adalah suatu hasil dari suatu keahlian yang dimiliki seorang pegawai dalam hal ini sebagai salah satu sumber daya organisasi untuk menghasilkan output berdasarkan tujuan organisasi dengan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya (Nurshoimah et al., 2023).

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020), menyatakan bahwa:

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan potensi dan kontribusinya yang juga sejalan dengan perusahaan, diantaranya meliputi sikap kooperatif, kuantitas, kualitas dan jangka waktu output, kehadiran dalam pekerjaan. Penilaian kinerja harus mempertimbangkan segala aspek dan harus dilakukan secara adil serta tidak memihak siapapun dengan menggambarkan kinerjanya secara aktual dan akurat.

Patterson, D. (2023). *Human Resources Management* (3rd ed.), bab *Fanshawe College Pressbooks*.

"Human capital is defined as achieving organizational effectiveness through the use of people's skills, education, knowledge, expertise and abilities." "Kinerja karyawan pada dasarnya bertumpu pada human capital, yaitu pencapaian efektivitas organisasi melalui pendayagunaan keterampilan, pendidikan, pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan."

Kahn, dalam Enaifoghe, A. (2025), *The Future of Work. IntechOpen*.

"Employee engagement ... [is] the harnessing of the members of an organisation to their work roles." "Employee engagement adalah keterlibatan anggota organisasi terhadap peran kerjanya," yang berkontribusi langsung terhadap tingkat kinerja karyawan.

Enaifoghe (2025) mengutip Van der Walt (2018), sebagaimana dalam Ngwane & Dachapalli (2022, hlm. 2), yang menyatakan bahwa *performance management* adalah:

"An ongoing process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams," and aligning that performance with the strategic goals of the organisation. "Suatu proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim," serta menyelaraskan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta keterlibatan dalam pekerjaan. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat efektivitas individu dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan pelaksanaan pekerjaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja diantaranya (Enny, 2019: 115):

1. Kemampuan dan keahlian, yaitu mencakup sejauh mana tingkat kemampuan dan keahlian yang dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan, meliputi pengetahuan mengenai spesifikasi pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik mengenai pekerjaannya akan memberikan kerja dan hasil yang baik, begitu pula sebaliknya.
3. Desain kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki desain yang baik maka akan memudahkan dalam menjalankan pekerjaan berdasarkan tuntunan dan tata cara yang benar pula.

4. Kepribadian, yaitu bagaimana kepribadian atau watak yang dimiliki oleh seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau watak yang berbeda satu sama lain.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan baik secara fisik maupun mental bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.
6. Kepemimpinan, meliputi perilaku seorang pemimpin dalam mengatur dan memberikan arahan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memimpin dan membina bawahannya. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi.
8. Budaya organisasi, adalah suatu kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan kerja, adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja, adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan tempatnya bekerja.
12. Omitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan di tempat kerja.

13. Disiplin kerja, merupakan upaya seorang pegawai untuk melaksanakan kegiatan kerjanya dengan sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja tepat waktu.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Menurut Robbins dalam Silaen (2021: 6) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

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

5. Komitmen

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut komitmen.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu dari beberapa jurnal dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat didukung kegiatan penelitian serta sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan variable penelitian. Berikut merupakan ringkasan dari penelitian terdahulu yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Revina Handriyani, Raden Lestari Ganarsih, Yusni Maulida (2023). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Jurnal Manajemen Dayasaing. Volume 25, Nomor 2, Desember 2023	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Tidak Meneliti Variabel WLB 2. Menggunakan variabel mediasi berbeda, yaitu Kepuasan Kerja 3. Lokasi, waktu

	Link: https://doi.org/10.23917/dayasain.g.v25i2.21780			
2	Bayu Wiguna Nugraha, Novi Rukhviyanti (2024) <i>The Effect of Work Engagement, Work-Life Balance, and Work Overload on Employee Productivity: The Role of Job Satisfaction as A Mediating Variable at BRI Employees in Bandung City</i> <i>Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics</i> Volume 7, Nomor 2, 2024 Link: https://doi.org/10.31538/ijse.v7i2.5235	<i>Work Engagement dan Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan <i>Work Overload</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti memediasi hubungan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel <i>Work Life Balance</i> 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan 4. Lokasi sama-sama dibanding	1. Variabel <i>Work Engagement</i> 2. Variabel <i>Work Overload</i> 3. Tidak Meneliti Variabel Budaya Organisasi 4. Menggunakan variabel mediasi berbeda, yaitu Kepuasan Kerja 5. Waktu
3	Semuel Souhoka (2026) <i>The Influence of Organizational Culture and Work-Life Balance on Employee Performance</i>	<i>Organizational Culture</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Employee Performance</i>, tetapi berpengaruh signifikan	1. Variabel <i>Organizational Culture</i> 2. Variabel <i>Employee Performance</i> 3. Variabel <i>Work Life Balance</i>	1. Menggunakan variabel mediasi yaitu <i>Job Satisfaction</i> 2. Tidak Meneliti Variabel WLB 3. Lokasi

	<i>with Job Satisfaction as a Mediating Variable at PT. Bank Maluku Malut Main Branch Ambon</i> <i>Journal homepage.</i> Volume. 4, Nomor. 02, February 2026 Link: https://doi.org/10.58812/wsis.v4i0.2.2696	terhadap <i>Job Satisfaction. Work Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> serta <i>Job Satisfaction</i>. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>. <i>Job Satisfaction</i> mampu memediasi pengaruh <i>Organizational Culture</i> dan <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.	4. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan 5. Waktu tahun penelitian sama	
4	Dennis Eliazar Supratman, Solehudin (2024) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk (BRI) Cabang Karawang Jurnal Pendidikan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, namun pengaruhnya secara parsial tidak signifikan, Sementara itu, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Kompetensi 2. Tidak menggunakan variable mediasi 3. Tidak Meneliti Variabel WLB 4. Lokasi, waktu

	Ekonomi dan Akuntansi. Volume 12, Nomor 1, Juni 2024 Link: http://dx.doi.org/10.25157/je.v12i1.10852			
5	Dwi Septiana Zulfa, Rini Safitri (2022) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank Muamalat Malang Malia: Jurnal Ekonomi Islam. Volume 14, Nomor 1, December 2022 Link: https://doi.org/10.35891/ml.v14i1.3793	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, sedangkan Burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keduanya. Namun, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi maupun Burnout terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Menggunakan variabel mediasi berbeda, yaitu Kepuasan Kerja 2. Tidak Meneliti Variabel WLB 3. Lokasi, waktu
6	Rahel Debora Raintung, Yisreel Veronica Warouw, Deske W. Mandagi, Toetik Wulyatiningsih (2024)	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Job</i>	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama	1. Menggunakan variabel mediator yaitu, Variabel <i>job satisfaction</i> 2. Tidak Meneliti Variabel WLB

	<i>Job Satisfaction as Mediator Between Organizational Culture and Employee Performance in Government-owned Bank</i> <i>Journal Islamic Economics and Finance.</i> Volume 4, Number 1, January-June 2024 Link: https://doi.org/10.37680/ijief.v4i1.5213	<i>Satisfaction</i> sebagai mediator.	yaitu, perbankan	3. Lokasi, Waktu
7	Bintang Mukhammad Burhanudin Akbar (2025) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i>, Beban Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Diperusahaan Perbankan wilayah Jabodetabek Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi. Volume 21, Nomor 2, Oktober 2025	Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta berpengaruh negatif terhadap beban kerja. Sementara itu, motivasi kerja dan beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi mampu memediasi hubungan antara Work-Life Balance dan kinerja pegawai.	1. Variabel <i>Work Life Balance</i> 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Beban Kerja 2. Variabel Motivasi Kerja 3. Tidak Meneliti Variabel Budaya Organisasi 4. Tidak menggunakan variabel mediasi 5. Lokasi, waktu

	Link: https://doi.org/10.30742/equilibrium.v21i2.4890			
8	Bagus Akbar Ramadan, Riyadi Asih Handayani (2024) Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Bank Daerah Karanganyar Jurnal Manajemen Dan Bisnis. Volume 3, Nomor 1, Agustus 2024 Link: https://doi.org/10.36490/jmdb.v3i1.1315	Beban Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban Kerja memiliki pengaruh negatif, sedangkan Motivasi Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel Kinerja Karyawan 2. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Beban Kerja 2. Variabel Motivasi Kerja 3. Variabel Kompensasi 4. Tidak Meneliti Variabel WLB dan Budaya Organisasi 5. Tidak menggunakan variable mediasi 6. Lokasi, waktu
9	Sekar Nirwani, Sienny (2025) <i>The Influence of Work-Life Balance and Burnout on the Performance of Relationship Credit Employees at PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk, Medan</i>	WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Burnout berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. WLB dan burnout secara bersama-sama memengaruhi	1. Variabel <i>Work Life Balance</i> 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel <i>Burnout</i> 2. Tidak Meneliti Variabel Budaya Organisasi 3. Tidak menggunakan variable mediasi 4. Lokasi, waktu

	Jurnal Nasional Holistic Science. Volume 5, Nomor , Agustus 2025 Link: https://doi.org/10.56495/hs.v5i2.1213	kinerja karyawan.		
10	Triya Usman, Rizan Machmud, Andi Yusniar Mendo (2026) Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan <i>Work-Life Balance</i>: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank SulutGo Cabang Limboto YUME : Journal of Management. Volume 9, Nomor 1, 2026 Link: https://doi.org/10.37531/yum.v9i1.10364	Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Kepemimpinan dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Variabel <i>Work Life Balance</i> 3. Variabel Kinerja Karyawan 4. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan 5. Waktu	1. Variabel Kepemimpinan 2. Tidak menggunakan variable mediasi 2. Lokasi
11	Sunarni Sunarni (2023) Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Kesejahteraan Karyawan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan,	1. Variabel Kinerja Karyawan 2. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Kesejahteraan Karyawan 2. Variabel Kompensasi 3. Tidak Meneliti Variabel WLB

	Karyawan di Salah Satu Bank Konvensional di Kota Bandung Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science. Volume 2, Nomor 2, Mei 2023 Link: https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i02.333	dengan Kesejahteraan Karyawan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan Kompensasi.	3. Lokasi	4. Tidak Meneliti Variabel Budaya Organisasi 5. Tidak menggunakan variabel mediasi 6. Waktu
12	Saryo, Paulina Harun (2025) <i>The Influence of Organizational Culture, Leadership Style, and Work Life Balance on Employee Engagement of Generation Y and Generation Z Employees in Enhancing Performance at Bank XYZ</i> Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan. Volume 11, Nomor 3, (Sep-Des 2025) Link: https://doi.org/10.35384/jemp.v11i3.862	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Performance</i>. Sementara itu, <i>Work Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>, serta <i>Employee Engagement</i> memediasi pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.	1. Variabel <i>Organizational Culture</i> 2. Variabel <i>Work Life Balance</i> 3. Variabel <i>Employee Performance</i> 4. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel <i>Leadership Style</i> 2. Menggunakan variabel mediator yaitu, Variabel <i>Employee Engagement</i> 3. Lokasi, Waktu

13	Wa Ode Sitti Rahma Sari, Nasrul Nasrul, Salma Saleh (2026) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Bank Sultra Cabang Raha Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen. Volume 5, Nomor 3, Juli 2026 Link: https://doi.org/10.30640/inisiatif.v5i3.6739	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Life Balance</i>, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Selain itu, <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja memediasi secara parsial pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Menggunakan variabel mediasi yang sama yaitu, <i>Work Life Balance</i> 3. Variabel Kinerja Karyawan 4. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan 5. Waktu	1. Variabel Kepuasan Kerja 2. Lokasi
14	Dodi Saputra, Arifuddin Mas'ud, Indira Yuana (2025) Pengaruh Budaya Kerja BI Digital, Mutasi, Dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Pegawai Kpw BI Sulawesi Tenggara	Budaya Kerja BI Digital tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan mutasi dan <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. <i>Work-</i>	1. Variabel <i>Work Life Balance</i> 2. Variabel Kinerja Pegawai 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Budaya Kerja 2. Tidak Meneliti Variabel Budaya Organisasi 3. Tidak menggunakan variabel mediasi 4. Lokasi, Waktu

	Jurnal Manajemen Dan Bisnise. Volume 4, Nomor 1, Mei 2025- Agustus 2025 Link: https://doi.org/10.36490/jmdb.v4i1.1812	<i>life balance</i> menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai.		
15	Galih Evendi, Hary Sulaksono, Diana Dwi Astuti (2025) <i>The Influence Of Organizational Culture And Worklife Balance On Employee Performance Through Job Satisfaction Among Third-Party Employees At The Bank Indonesia Malang Representative Office</i> <i>Innovation Business Management and Accounting Journal</i> Volume 4, Nomor 1, January - March (2025) Link:	<i>Organizational Culture</i> dan <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>. Selain itu, <i>Job Satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>Organizational Culture</i> dan <i>Work-life balance</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.	1. Variabel <i>Organizational Culture</i> 2. Variabel <i>Work-life balance</i> 3. Variabel <i>Employee Performance</i>. 4. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Menggunakan variabel mediator yaitu, Variabel <i>job satisfaction</i> 2. Lokasi, Waktu

	https://doi.org/10.56070/ibmaj.2025.016			
16	Rudy Fachruddin, Cresensia Sinai Labok, Mulia Saputra (2025) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Syariah Indonesia, Kc Aceh Diponegoro Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Volume 8, Nomor 1, Maret 2025 Link: https://doi.org/10.30596/maneggio.v8i1.24952	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Bank Syariah Indonesia KC Aceh diponegoro.	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Tidak meneliti variabel WLB dan Kinerja Karyawan 2. Kinerja Manajerial 3. Tidak menggunakan variabel mediasi 4. Lokasi, Waktu
17	ClaudyaS. P. Langoday1, NiPutu Nursiani, Ria E. I. Nafie, Rolland E. Fanggidae (2026) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank	<i>Work-life balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara parsial maupun simultan pada karyawan Bank Mandiri Kantor Cabang Kupang.	1. Variabel <i>Work Life Balance</i> 2. Kinerja karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Lingkungan Kerja 2. Tidak meneliti variabel Budaya Organisasi 3. Tidak menggunakan variabel mediasi 4. Lokasi, Waktu

	Mandiri Kantor Cabang Kupang Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial. Volume 7, Nomor 1, 2026 Link: https://doi.org/10.70581/glory.v7i1.23225			
18	Najwa Alifah 'Aini Hidayah, Agung Nugroho Adi (2024) Pengaruh <i>Work-Family Conflict</i> Dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi. Volume 3, NOMor 4, 2024 Link: https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.13	<i>Work-Family Conflict</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. WLB merupakan variabel dominan yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja dibandingkan <i>Work-Family Conflict</i>.	1. Variabel <i>Work-Life Balance</i> 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel <i>Work-Family Conflict</i> 2. Tidak menggunakan variabel mediasi 3. Lokasi, waktu, dan objek penelitian.
19	Diana Fitri (2026) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Bank BJB	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara parsial	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama	1. Variabel Gaya Kepemimpinan 3. Tidak meneliti WLB 4. Tidak menggunakan variabel mediasi 5. Lokasi

	Kantor Cabang Tamansari Bandung Jurnal Dimamu. Volume 5, Nomor 2, April 2026 Link: https://doi.org/10.32627/dimamu.v5i2.1996	maupun simultan.	yaitu, perbankan 4. Waktu	
20	Yogie Sigit Poerwandono, Veithzal Rivai Zainal (2026) <i>The Effect of Work-Life Balance, Transformational Leadership, and Organizational Culture on Employee Productivity Through Employee Engagement Among Generation Y Employees At Bank Mandiri Persero Tbk</i> <i>Journal of Economics, Finance and Management Studies.</i> Volume 9, Nomor 1, Januari 2026	<i>Work-Life Balance, Transformational Leadership, dan Organizational Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>, sedangkan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Productivity</i>.	1. Variabel <i>Work-Life Balance</i> 2. Variabel <i>Organizational Culture</i> 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan 4. Waktu	1. Variabel <i>Employee Productivity</i> 2. Menggunakan variabel mediasi yaitu, <i>Employee Engagement</i> 3. Tidak meneliti variabel <i>Employee Performance</i> 4. Lokasi

	Link: https://doi.org/10.47191/jefms/v9-i1-04			
21	Irma Nurlya, Upik Apriliana Kusumawardhani, Indrawati Orchidea (2025) Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank bjb Cabang Suci Journal of Innovation in Management, Accounting and Business. Volume 2, Nomor 4, 2025 Link; https://doi.org/10.56916/jimab.v4i2.1481	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank bjb Cabang Suci.	1. Variabel Kinerja Karyawan 2. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Budaya Kerja 2. Variabel Motivasi 3. Tidak Menggunakan Variabel Mediasi 4. Lokasi, Waktu
22	Muhammad Ihsan Nasution, Iskandarini, Sugih Arto Pujngkoro (2023) Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Bank	Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan melalui motivasi kerja budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Beban Kerja 2. Variabel mediasi yang berbeda yaitu, Motivasi Kerja 3. Lokasi, Waktu

	Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Operation Medan Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora. Volume 7, Nomor 2, Agustus 2023 Link: https://doi.org/10.31604/jim.v7i2.2023.508-517	terhadap kinerja karyawan.		
23	Dewi Melinia Kurniasari, Qi Mangku Bahjahtullah (2022) Pengaruh <i>Work Life Balance</i>, Stres Kerja Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Btn Syariah Kc Solo) Jurnal Nisbah. Volume 8, Nomor 1, 2022	<i>Work Life Balance</i>, etika kerja Islam, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. <i>Work Life Balance</i>, stres kerja, dan etika kerja Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak memediasi WLB dan stres kerja terhadap kinerja, tetapi memediasi etika	1. Variabel Work Life Balance 2. Variabel Kinerja Karyawan 3. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan	1. Variabel Stres Kerja 2. Menggunakan Variabel Intervening yaitu, Kepuasan Kerja 3. Waktu, Lokasi

	Link: https://doi.org/10.30997/jn.v8i1.5706	kerja Islam terhadap kinerja.		
24	Kadek Ria Riskayanti, Rahmat Madjid, Eliyanti Mokodompit (2026) Pengaruh <i>Work Life Balance</i>, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan <i>Psychological Empowerment</i> terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Bank Sultra Cabang Ladongi SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen. Volume 4, Nomor 2, Juni 2026 Link: https://doi.org/10.47861/sammajiva.v4i2.2674	<i>Work Life Balance</i>, budaya organisasi, motivasi kerja, dan <i>psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dan <i>psychological empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan memediasi pengaruh budaya organisasi secara parsial.	1. Variabel <i>Work Life Balance</i> 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Studi Perusahaan yang sama yaitu, perbankan 5. Waktu	1. Variabel Motivasi Kerja 2. Variabel <i>Psychological Empowerment</i> 3. Menggunakan Variabel Mediasi yang berbeda yaitu, Kepuasan Kinerja 4. Lokasi
25	Sarah Septira Siahaan, Carunia Mulya Firdausy (2025)	Budaya organisasi, reward, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Studi Perusahaan yang sama	1. Variabel Reward 2. Variabel Kepemimpinan Transformasional

	Pengaruh Budaya Organisasi, Reward, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank Swasta Di Jakarta Link: https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i6.36039	positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan turnover intention. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention serta tidak memediasi hubungan ketiga variabel tersebut terhadap turnover intention.	yaitu, perbankan	3. Variabel Turnover Intention 4. Menggunakan Variabel Mediasi yang berbeda yaitu, Kepuasan Kinerja 5. Lokasi, Waktu
--	--	---	------------------	--

Sumber: Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Penelitian

Pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagaimana telah dipaparkan diatas, telah menjadi acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan peneliti. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu *Organizational Culture* terhadap variabel dependen yaitu *Employee Performance* melalui variabel mediasi *Work Life Balance*.

2.3.1 Pengaruh *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) Terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya ini apabila dijadikan dengan baik dan berpengaruh positif kepada perusahaan akan menciptakan suatu lingkungan yang baik, karena budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Apabila budaya tersebut baik maka akan berpengaruh pada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila budaya tersebut berpengaruh negatif terhadap anggota dan perusahaan maka kinerja karyawan pun akan kurang baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arfandi, & Muhammad Kasran. (2023) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Employee Performance* akan meningkat seiring dengan semakin kuatnya penerapan *Organizational Culture* dalam perusahaan, dan sebaliknya kinerja akan menurun apabila budaya organisasi tidak berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang tercermin melalui norma, nilai dominan, aturan, serta iklim organisasi mampu membentuk perilaku, pola pikir, dan cara kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Apabila perusahaan mampu menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat, maka karyawan akan memiliki arah kerja yang jelas, komitmen yang tinggi, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Menurut Nining Angraeni N et al. (2024) Hasil penelitian mengemukakan bahwa *Organizational Cultur* berpengaruh secara Positif dan Signifikan Terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai organisasi yang baik mampu mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan produktif, meskipun masih terdapat beberapa aspek budaya organisasi yang perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Dwi Ismiyati., & Endang Kustini. (2026) Hasil penelitian mengemukakan bahwa *Organizational Cultur* berpengaruh secara Positif dan Signifikan Terhadap *Employee Performance* pada Pt Biggy Cemerlang Jakarta Utara. Hal ini berarti bahwa semakin kuat dan kondusif budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berperan sebagai faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai perusahaan mampu membentuk lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan keterlibatan, serta mendorong semangat kerja karyawan. Dampak dari kondisi tersebut terlihat pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target secara lebih efektif. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk mengembangkan dan menjaga budaya organisasi yang positif sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2.3.2 Pengaruh *Work Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja) Terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan)

Work Life Balance dan Kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Dalam mewujudkan kinerja karyawan, *Work Life Balance* dapat menjadi salah satu indikator dalam keberhasilan mewujudkan tujuan perusahaan. Dimana dengan meningkatkan *Work Life Balance* maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam mewujudkan kinerja yang baik, perusahaan yang mampu menciptakan keseimbangan antara beban kerja dan kehidupan pribadi karyawan akan mendorong rasa puas, nyaman, dan keterikatan terhadap pekerjaan. Kondisi ini membuat karyawan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang maksimal karena merasa didukung secara profesional maupun personal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan *work-life balance* melalui pengaturan jam kerja yang fleksibel, pembagian beban kerja yang adil, serta pemberian waktu istirahat yang cukup. Dengan keseimbangan tersebut, karyawan dapat mengelola waktu secara optimal sehingga energi dan konsentrasi kerja tetap terjaga. Selain itu, keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi juga membantu menjaga stabilitas emosional karyawan, yang berdampak pada peningkatan semangat kerja, kedisiplinan, dan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, *work-life balance* yang baik berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muhamaad Arifin., & Agus Muharto. (2022) Hasil penelitian mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Livia

Mandiri Sejati Pasuruan. bahwa karyawan yang merasakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik dalam bekerja. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif dan produktif, sehingga mampu memberikan hasil kerja yang lebih maksimal bagi perusahaan.

Penelitian Cita Aisyah et al. (2023) Penelitian ini menggunakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Performance* pada PT. Gemilang Mitra Sejahtera. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang mampu mengelola waktu dan tanggung jawab antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik cenderung memiliki kondisi fisik dan mental yang lebih optimal, sehingga dapat bekerja lebih produktif, fokus, dan efektif dalam mencapai target perusahaan.

Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulan Purnamasari et al. (2025) Hasil penelitian mengemukakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa. Hal ini berarti bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Kesimpulannya, secara konsisten berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Work-Life Balance* yang baik dapat menciptakan kondisi kerja yang

lebih seimbang, mengurangi tingkat stres, serta meningkatkan kenyamanan dan motivasi dalam bekerja. Hal ini pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, produktif, dan menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan mendukung terciptanya *Work Life Balance* agar tujuan perusahaan dapat tercapai sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) Terhadap *Employee Performance* (Kinerja Karyawan) melalui *Work Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)

Work Life Balance yang baik tidak terlepas dari peran *Organizational Culture* yang diterapkan dalam perusahaan. Budaya organisasi yang positif, seperti adanya dukungan dari atasan, fleksibilitas kerja, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dapat membantu karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berorientasi pada target, tetapi juga memperhatikan kebutuhan individu karyawan, maka keseimbangan kehidupan kerja akan lebih mudah tercapai. Sebaliknya, *Organizational Culture* yang kaku, terlalu menekan, dan hanya berfokus pada hasil kerja tanpa mempertimbangkan kondisi karyawan dapat menyebabkan terganggunya *Work Life Balance*. Karyawan yang mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lelah secara fisik maupun mental, sehingga menurunkan konsentrasi, motivasi, dan kualitas kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Dalam hal ini, *Work Life Balance* berperan sebagai penghubung antara *Organizational Culture* dan kinerja karyawan. *Organizational Culture* yang baik akan menciptakan *Work Life Balance* yang optimal, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman, fokus, dan produktif. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi emosional yang lebih stabil, semangat kerja yang tinggi, serta mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.

Penelitian Galih Evendi et al. (2025) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Organizational Culture* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan *Work Life Balance* dapat mengatasi hambatan budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja karyawan.

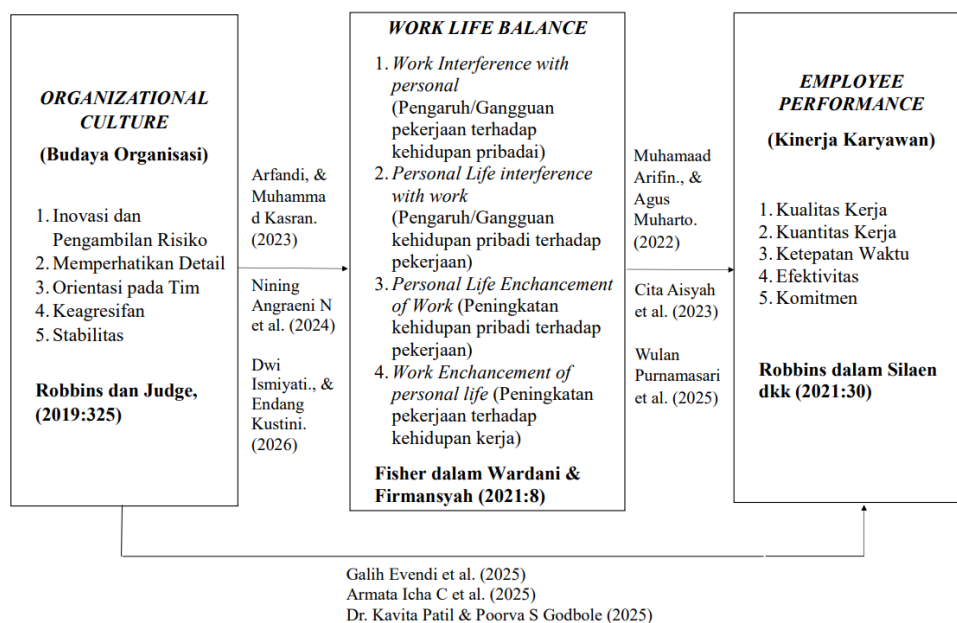
Penelitian yang dilakukan oleh Armata Icha C et al. (2025) menunjukkan bahwa *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Work Life Balance* sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperkuat bahwa budaya organisasi yang positif tidak hanya membentuk perilaku kerja karyawan, tetapi juga mendukung terciptanya work-life balance yang baik. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tersebut dapat meningkatkan fokus dan produktivitas karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dr. Kavita Patil & Poorva S Godbole (2025) yang menyatakan bahwa *organisational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun melalui *Work Life Balance* sebagai variabel mediasi. Budaya

organisasi yang mendukung, seperti adanya pola interaksi yang efektif, nilai yang selaras, serta dukungan terhadap karyawan, mampu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Organizational Culture* dan *employee performance*, yang berarti bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Dengan demikian, karyawan yang berada dalam lingkungan budaya organisasi yang positif dan memiliki *Work Life Balance* yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, produktif, dan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat disimpulkan paradigma penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang di gambarkan pada paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan Sugiyono (2022:63) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya tersusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Work Life Balance*
2. Terdapat pengaruh *Work Life Balance* terhadap *employee performance*
3. Terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *Work Life Balance*.