

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan budaya organisasi, *work life balance* dan kinerja karyawan beserta uraiannya yang menyangkut dengan budaya organisasi, *work life balance* dan kinerja karyawan.

2.1.1 Budaya Organisasi

Setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki keunikan tersendiri dalam budaya organisasinya. Budaya organisasi mengacu kepada norma, nilai-nilai, kepercayaan yang dianut dan dijalani oleh anggota organisasi. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja jika karyawan dapat mengikuti budaya organisasi yang ada di suatu perusahaan tersebut.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang mempunyai makna yang sama bagi para anggotanya serta keyakinan yang sama tentang keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang diharapkan di tampilkan oleh semua anggota organisasi (Afandi, 2018:98).

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuai dalam organisasi (Bahri, 2018:34)

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota-anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2019:2)

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang disepakati dan diterapkan oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir untuk berperilaku dan mengambil keputusan, serta menjadi karakteristik unik yang membentuk identitas organisasi dan mempengaruhi interaksi antar anggota di dalamnya.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut (Afandi, 2018:100) :

1. Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara professional
2. Kedisiplinan yaitu menaati peraturan perusahaan
3. Hubungan organisasi yaitu keterkaitan level jabatan
4. Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dan pegawai

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut (Afandi, 2018:98) :

1. Menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
2. Membawa rasa identitas yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
4. Perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi tersebut dengan memberikan standar-standar yang tepat dilakukan oleh karyawan
5. Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

Budaya organisasi yang produktif dapat berfungsi sebagai berikut (Afandi, 2018:98) :

1. Dapat meningkatkan komitmen dan dapat kompak dalam mencapai tujuan organisasi
2. Dapat meningkatkan pengendalian perilaku dan sikap pegawai ke arah yang lebih positif
3. Dapat meningkatkan hubungan kekeluargaan yang erat diantara seluruh anggota dalam sebuah organisasi
4. Dapat meningkatkan kesadaran karyawan atas kewajibannya yang harus terpenuhi dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2013:512) :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Yaitu karyawan didorong untuk berinovasi, kreatif dan mengambil risiko dalam menjalankan pekerjaan di organisasi.

2. Perhatian terhadap detail

Yaitu karyawan diharapkan memperlihatkan ketelitian dan perhatian terhadap detail dalam menjalankan pekerjaan.

3. Berorientasi kepada hasil

Yaitu manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia

Yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi kepada tim

Yaitu kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja bukan individu-individu.

6. Berorientasi kepada agresivitas

Yaitu mendorong karyawan untuk bersikap inovatif, agresif dan cepat agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

7. Stabilitas

Yaitu organisasi menekankan pentingnya mempertahankan budaya organisasi yang sudah baik.

2.1.2 Work Life Balance

Work life balance merupakan kemampuan seseorang dalam mengelola waktu, energi dan perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work life balance* bertujuan untuk menjamin bahwa tuntutan pekerjaan tidak menghalangi kehidupan pribadi, serta sebaliknya kehidupan pribadi tidak mengganggu pekerjaan.

2.1.2.1 Pengertian Work Life Balance

Work life balance adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya baik dalam kantor maupun diluar kantor (Huttcheson dan Peggy, 2012:5).

Work life balance merupakan keseimbangan kehidupan kerja yang berkaitan dengan faktor lingkungan kerja sehingga membantu manajer untuk mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan keseimbangan dalam pembahasan yang lebih luas. Dengan tujuan untuk menguji individu terhadap pekerjaan yang sedang memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dan hasil kerja (Ricardianto, 2018:165).

Work life balance adalah suatu kondisi dimana karyawan atau individu berusaha membuat keadaan menjadi seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Firmansyah, 2021:7).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan kondisi ideal di mana individu mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga menciptakan rasa kepuasan dalam

kedua aspek tersebut. Hal ini melibatkan integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan mempertimbangkan faktor lingkungan kerja, yang memungkinkan individu untuk mencapai keseimbangan yang mendukung hasil kerja yang lebih baik. *Work life balance* berfokus pada upaya menciptakan kondisi di mana karyawan dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.1.2.2 Manfaat *Work Life Balance*

Manfaat yang akan dihasilkan perusahaan dengan adanya *work life balance* diantaranya sebagai berikut (Firmansyah, 2021:13) :

- 1) Mengurangi tingkat kehadiran dan keterlambatan saat masuk kerja dan kemangkiran absensi karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan dan *organizational image*
- 3) Meningkatkan nilai karyawan dan retensi
- 4) Mengurangi tingkat *turnover* karyawan dan biaya lembur

Sedangkan bagi karyawan. Manfaat program *work life balance* antara lain :

- 1) Meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan
- 2) Meningkatkan keamanan saat bekerja
- 3) Meningkatkan kontrol dalam lingkungan kerja
- 4) Meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan, sehingga berkurangnya tingkat stress dalam bekerja

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi usaha untuk menimbulkan *work life balance* yaitu (Firmansyah, 2021:8) :

- 1) Jam Kerja

Banyaknya jumlah jam kerja yang dijalani oleh karyawan, maka kehadiran anak dalam sebuah keluarga akan menuntut orang tua untuk mampu memenuhi kebutuhan materi juga psikologis anak, sehingga waktu yang diperlukan menjadi lebih besar dibandingkan dengan keluarga yang tidak memiliki anak, dan tantangan yang dihadapi orangtua akan menjadi lebih rumit.

2) Karakteristik Individu

Individu yang neurotis umumnya lebih sulit untuk mencapai *work life balance*, karena cenderung merespon negatif terhadap sebuah situasi ataupun pengalaman. Sebaliknya individu dengan karakter *conscientiousness* cenderung lebih mudah mencapai *work life balance*. *Conscientiousness* adalah kepribadian yang ditandai dengan kemampuan perencanaan, efisiensi, organisasi, tanggung jawab, dan fokus pada pencapaian prestasi.

3) Nilai-nilai budaya

Nilai-nilai budaya didefinisikan sebagai sebuah orientasi mental, pola pikir, dan sistem nilai yang dipahami serta disepakati bersama sehingga mempermudah komunikasi dan kerja sama antara anggota-anggotanya. Pemahaman terhadap nilai budaya yang disepakati akan memperkuat sistem yang mendukung interaksi dalam kehidupan kerja dan keluarga. Jika nilai-nilai yang diyakini serupa, maka seseorang akan lebih mudah dalam menjalankan perannya di dalam pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab terhadap dirinya.

2.1.2.4 Indikator *Work Life Balance*

Berikut adalah beberapa indikator *work life balance* (McDonald dan Bradley, 2005) :

1) Keseimbangan waktu (*Time balance*)

Keseimbangan waktu yang dimaksud adalah keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan waktu yaitu menilai seberapa baik seseorang dapat membagi waktunya secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Jika bekerja menghabiskan sebagian waktu, maka adanya ketidakseimbangan. Keseimbangan waktu yang baik ketika seseorang dapat melakukan pekerjaan mereka, tanpa mengorbankan waktu untuk diri sendiri.

2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Keseimbangan keterlibatan yaitu menguasai keterlibatan yang baik antara keterlibatan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, seorang karyawan menghabiskan 8 jam untuk bekerja perharinya, sisanya digunakan untuk menikmati waktu untuk diri sendiri. Dengan demikian apabila karyawan dapat menikmati waktu untuk bekerja dan untuk diri sendiri berarti karyawan mampu terlibat secara fisik ataupun emosional. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseimbangan antara keterlibatan pekerjaan dan kehidupan pribadi telah terwujud dengan baik.

3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Keseimbangan kepuasan seseorang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan kepuasan mengukur seberapa puas seseorang dengan perannya

di tempat kerja dan untuk dirinya sendiri. Seseorang dengan keseimbangan yang baik merasa puas dan dan terpenuhi dalam kedua aspek tersebut.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang dicapai dari pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67).

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2018:84).

Kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas serta kuantitas pekerjaan tersebut (Adhari, 2021:7).

Berdasarkan definisi para ahli di atas dapat, kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan berkontribusi terhadap

pencapaian tujuan organisasi melalui perannya dan kompetensi yang relevan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil pekerjaan yang dihasilkan selama periode waktu tertentu, yang mencakup aspek kualitas serta kuantitas dari pekerjaan tersebut.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut (Rismawati dan Mattalata 2018:27) :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
4. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh

Manfaat dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Rismawati dan Mattalata 2018:27) :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu (Mangkunegara, 2017:67) :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan adalah kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (reality+skill)*. Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Motivasi

Motivasi muncul dari sikap (*attitude*) karyawan terhadap situasi kerja di perusahaan. Motivasi adalah energi atau dorongan yang memacu diri karyawan untuk fokus mencapai tujuan organisasi. Sikap mental karyawan harus didukung dengan kesiapan psikologi dan fisik, yang mencakup kesiapan mental, kesehatan fisik, pemahaman situasi dan usaha maksimal untuk mencapai target kerja yang menjadi tujuan utama organisasi.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Robbins, 2016:260) :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan dapat dinilai dari bagaimana karyawan memandang hasil pekerjaannya serta sejauh mana tugas diselesaikan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki. Kualitas kerja tercermin dari tingkat keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau

pekerjaan, serta kemampuan dan keahliannya dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3. Ketepatan waktu

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. Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

4. Efektivitas

Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara mandiri, tanpa memerlukan bantuan atau bimbingan dari orang lain. Peningkatan atau penurunan kinerja karyawan dapat dinilai dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Karyawan yang mandiri merupakan individu yang mampu melaksanakan pekerjaannya tanpa perlu pengawasan, serta dapat menjalankan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa meminta bantuan dari orang lain.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung dalam melaksanakan penelitian. Beberapa penelitian mengenai budaya organisasi dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nomor	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Alifia Asrul, Muhammadiyah dan Nuryanti Mustari (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor (BAPPEDA) Kabupaten Kolaka Utara	Terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel <i>work life balance</i>	Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kolaka Utara berpengaruh positif dan signifikan	Journal unismuh Volume 2, Nomor 6 Desember 2021 https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2.	Melati, Sri Rahayu dan Choiriyah (2022) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kedisiplinan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang	Terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel <i>work life balance</i>	Budaya organisasi dan motivasi secara langsung berpengaruh terhadap disiplin pegawai dan kinerja pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang	Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e-ISSN: 2745-7257 Vol. 3, No. 1, Maret 2022
3.	Aty Widiaty (2024) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Bank XYZ (Studi pada Generasi Z)	Terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel <i>work life balance</i>	Secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z di bank XYZ	COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting Volume 7 Nomor 6, Tahun 2024 e-ISSN : 2597-5234
4.	Diana Paembong, Adriana Madya Marampa dan Rahma G. Tammu (2023) Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Sinar Kasih Toraja	Terdapat variabel budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Objek penelitian	Budaya organisasi dan <i>work life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sinar Kasih Toraja	Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif Vol. 1, No. 3 Juli 202 e-ISSN: 2964-1632, Hal 262-285 DOI: https://doi.org/10.599024/jume.k.v1i3.205
5.	Lailatul Hikmah dan Shallya Yuda Tama (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Work Life Balance</i> Pada Kinerja Pegawai (Studi pada Perkeja Wanita Di Jawa Timur)	Terdapat variabel budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Objek penelitian	Budaya organisasi dan <i>work life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Studi pada Wanita Pekerja di Jawa Timur)	E-ISSN: 2598-781X DOI: https://doi.org/10.36636/dialektika.v8i2.3105 http://ejournal.uniramalang.ac.id/index.php/dialektika

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6.	Rivaldi Wira Anggara dan Alex Winarno (2020) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat variabel budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Objek penelitian	<i>Work life balance</i> dan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Divisi Sumber Daya Manusia PT Bio Farma (Persero)	Journal IMAGE Volume 9, Number 1, April 2020, page 65-78
7.	Friane Livi Pangemanan, Riane Johnly Pio dan Tinneke M. Tumbel (2017) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burn Out</i> Terhadap Kepuasan Kerja PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara	Terdapat variabel <i>work life balance</i>	Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara	JURNAL ADMINIST RASI BISNIS UNSRAT VOL. 5 NO. 003 (2017)
8.	Brian Fransisco Nadapdap dan Kartini Harahap (2023) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Grand Inna Medan)	Terdapat variabel <i>work life balance</i>	Tidak terdapat variabel budaya organisasi	<i>Work life balance</i> dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Grand Inna Medan	TRANSEK ONOMIKA VOLUME 3 NO. 5(2023) http://transpublika.co.id/ojs/index.php/TransekonomikaE- ISSN: 2809-6851 P- ISSN: 2809-6851
9.	Shinta Ramadhani Berliana Nasution, Agus Dharmanto dan Nita Komala Dewi (2024) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi	Terdapat variabel <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi	<i>Work life balance</i> dan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara	Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen Vol.2, No.3 Agustus 2024 e- ISSN: 2986-3309; p- ISSN:2986-4046, Hal 90-101 DOI: https://doi.org/10.59581/jrim

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Angkatan 2020)			Jakarta Raya Angkatan 2020)	widyakarya. v2i3.4043
10.	Ni Made Pradnya Dhaniswari dan Sudarnice (2024) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Burn Out</i> terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar	Terdapat variabel <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi	<i>Work life balance</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z yang tinggal di Kota Denpasar	Asset : Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Ponorogo Volume. 7, No. 1 (2024): Juni, hal 53-62 P-ISSN 2614-5502/ E-ISSN 2614-7246
11.	Ma'sum Munawar dan Suriyanti (2024) <i>The Effect of Organizational Culture, Work Life Balance, and Job Satisfaction on Non-Commercial Employee Work Engagement</i>	Terdapat variabel budaya organisasi dan <i>work life balance</i>	Tidak terdapat variabel kinerja karyawan	Budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan	Golden Ratio of Human Resource Management, Vol. 4, Issue. 1 (2024) https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i1.452 https://golde ratio.id/index.php/grhrm
12.	Lisa Gresti Sella Damanik, Paham Ginting dan Elisabet Siahaan (2022) <i>The Influence of Work Life Balance, Organizational Culture, and Emotional Intelligence on Employee Performance with</i>	Terdapat variabel budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Objek penelitian	<i>Work life balance</i> , budaya organisasi dan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Pematang Siantar	Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 5, No 3, August 2022, Page: 28578-28587 e-ISSN: 2615-3076

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Pos Indonesia (Persero) Pematang Siantar</i>				Online), p-ISSN: 2615-1715
13.	Rizka Khairunnisa Margolang, Yeni Absah dan R. Hamdani Harahap (2024) <i>The Influence of Work Life Balance and Organizational Culture on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction In The Faculty Of Medicine, Universitas Sumatera Utara</i>	Terdapat variabel budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Objek penelitian	Work life balance berpengaruh negatif dan signifikan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara	International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences IJERLAS Volumes 4 No. 2 (2024) E-ISSN: 2808-487X https://radja publika.com/index.php/IJERLAS
14.	Ghana Yoga Mahardika, M. Havidz Aima dan Ikramina Larasati H.H (2022) <i>The Influence of Organizational Culture and Work Life Balance Work Motivation and Its Implications on Teacher Performance at The Tzu Chi Love School Teacher Cengkareng, West Jakarta</i>	Terdapat variabel budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Objek penelitian	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. <i>Work life balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	DINASTI INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE Volume 3, Issue 5, May 2022 E-ISSN : 2686-522X, P-ISSN : 2686-5211 DOI: https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5
15.	Djoko Setyo Widodo dan Alfi Maghfuriyah (2024) <i>Factors Affecting the Performance</i>	Terdapat variabel budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Objek penelitian	<i>Work life balance</i> , gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	DINASTI INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>of Generation Z Workforce Employees : Analysis of Work Life Balancem Leadership Style and Organizational Culture</i>			angkatan generasi Z	AND ACCOUNTING (DIJEFA) Vol. 5, No. 3, July 2024 DOI: https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3
16.	T. Khairul Nova, Muhammad Adam dan Handi Harmen (2022) <i>The Effect Of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance of Telkom Aceh Region : Generation Z as Moderator</i>	Terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel <i>work life balance</i>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Wilayah Aceh. Dan terdapat moderasi generasi Z pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Telkom Wilayah Aceh	International Journal of Scientific and Management Research Volume 5 Issue 8 (August) 2022 ISSN: 2581-6888 Page: 58-66
17.	M. Brian Valery, Prama Santati dan M. Ichsan Hadjri (2023) <i>The Influence of Work Life Balance on Employee Performance (Empirical Study at Telkomsel Regional Sumbagsel Office)</i>	Terdapat variabel <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel budaya organisasi	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan Telkomsel Regional Sumbagsel	Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM) https://jurnal.ekonomi.unisla.ac.id/index.php/jpim e-ISSN 2621-881X p-ISSN 2502-3780 Volume 8 No 2 , juni 2023
18.	Iman Putra Daeli, Raden Teja Yokanan dan Ade Kristianus Kaloeti (2024) <i>The Influence of Work Life</i>	Terdapat variabel budaya organisasi dan <i>work life balance</i>	Objek penelitian	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja dan produktivitas kerja karyawan Andi Publisher	Volume 7 Issue 2 (2024) Pages 410 - 424 SEIKO : Journal of Management &

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Balance, Job Embeddedness, and Organizational Culture on Performance with Work Productivity as An Intervening Variable of Employees at Andi Publisher in Yogyakarta</i>			Yogyakarta. Budaya organisasi tidak menunjukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja maupun produktivitas kerja karyawan Andi Publisher Yogyakarta	Business ISSN : 2598-831X (Print) and ISSN : 2598-8301 (Online)
19.	Fernanda Rachmadini dan Setyo Riyanto (2020) <i>The Impact of Work-Life Balance on Employee Engagement in Generation Z</i>	Terdapat variabel <i>work life balance</i>	Tidak terdapat variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> mempengaruhi keterlibatan karyawan pada generasi z	IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 25, Issue 5, Series 10 (May. 2020) 62-66 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845. www.iosrjournals.org
20.	Wasilatun Nikmah, Desy Tri Anggraini dan Henny Armaniah (2024) <i>The Effect Of Job Satisfaction Mediating Organizational Culture and Compensation on Job Loyalty in Generation Z</i>	Terdapat variabel budaya organisasi	Tidak terdapat variabel <i>work life balance</i> dan kinerja karyawan	Budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas kerja. Kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja. Akan tetapi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja	Jurnal Scientia Volume 13, Number 03, 2024, DOI 10.58471/scientia.v13i03 ESSN 2723-7486 (Online) https://infor.seaninstitute.org/index.php/pendidikan

2.1.5 Kerangka Pemikiran

Perubahan dalam dunia kerja modern yang serba cepat membawa tantangan baru, khususnya bagi generasi Z yang kini mulai mendominasi angkatan kerja. Generasi Z sering menghadapi tekanan tinggi akibat tuntutan pekerjaan yang kompleks. Dalam hal ini budaya organisasi dan *work life balance* berperan penting dalam mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu perusahaan perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung serta memperhatikan *work life balance* agar karyawan dapat bekerja secara optimal.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai *“the culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*. Budaya organisasi adalah pola asumsi bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa masalah tersebut (Schein, 2010:2). Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi yaitu, inovasi dan mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi kepada tim, berorientasi kepada agresivitas dan stabilitas (Robbins dan Judge, 2013:512).

Generasi Z menyukai budaya organisasi yang inklusif dan fleksibel, mereka menghargai lingkungan kerja di mana pendapat setiap orang dihargai dan komunikasi yang transparan. Budaya seperti ini dapat meningkatkan kinerja dan

mendorong inovasi terhadap perusahaan. Hal ini selaras dengan pendapat Widiaty (2024) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi Z. PT. Hini Daiki menganut budaya organisasi berkelanjutan dan perbaikan (*continues and improvment*) yang berfokus pada inovasi, efisiensi dan pengembangan sumber daya manusia. Idealnya budaya ini mendorong karyawan dalam pengambilan keputusan dan hubungan yang harmonis. Namun, dalam praktiknya masih terdapat berbagai tantangan. Proses pengambilan keputusan yang dianggap tidak transparan karena tidak melibatkan pendapat dari karyawan, serta kurangnya penerapan budaya saling menghormati diantara karyawan, sehingga membuat hubungan kerja kurang terjalin dengan baik. Budaya organisasi yang positif dan mendukung membuat karyawan merasa lebih terdorong dan termotivasi dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja. Di sisi lain, budaya organisasi yang negatif dapat menyebabkan ketidakpuasan dan berdampak pada penurunan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Melati et al., (2022) dimana hasilnya menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diperkuat juga oleh penelitian Asrul et al., (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, *work life balance* memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan generasi Z. *Work life balance* adalah upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani Fisher et al., (2009). *Work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama (Lockwood, 2003).

Indikator dari *work life balance* yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*) dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*) (McDonald dan Bradley, 2005).

Generasi Z sangat menghargai *work life balance* yang memberikan mereka waktu untuk diri sendiri. Ketika karyawan mengelola waktu pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik mereka cenderung lebih puas, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan generasi Z. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution et al., (2024) dan Dhaniswari & Sudarnice (2024) yang menyatakan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z. *Work life balance* bukan hanya tentang waktu, tetapi juga tentang bekerja di lingkungan yang mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional tanpa mengorbankan kehidupan di luar pekerjaan. Karyawan seringkali menghadapi tekanan ketika tuntutan pekerjaan melebihi batas waktu kerja, kewajiban lembur yang diwajibkan untuk memenuhi target produksi dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental. Akibatnya, kinerja karyawan menurun baik dalam hal produktivitas maupun kualitas pekerjaan. Adanya pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan dibuktikan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Nadapdap & Harahap (2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan diperkuat oleh penelitian Anggara & Winarno (2020) dimana hasil penelitiannya menunjukkan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi dan *work life balance* adalah dua aspek yang berbeda dan tidak saling mempengaruhi. Sebuah organisasi bisa saja memiliki budaya yang

baik, tetapi hal itu belum tentu menjamin bahwa karyawan mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sebaliknya, seorang karyawan dapat memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan meskipun bekerja di lingkungan budaya organisasi yang kurang mendukung. Hubungan antara keduanya lebih bersifat situasional dan tergantung pada bagaimana individu atau karyawan mengelola waktunya dan bagaimana organisasi mengatur sistem kerjanya.

Kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode tertentu. Kinerja didefinisikan sebagai “*doing meaningful work in effective and efficient ways*” yang berarti melakukan pekerjaan dengan cara yang efektif dan efisien (Hale, 2004:18). Kinerja karyawan merupakan ukuran seberapa jauh individu atau kelompok dapat mencapai tujuan, menyelesaikan tugas dan mematuhi standar yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Ada beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian (Robbins, 2016:260).

Penurunan kinerja menjadi salah satu tantangan serius yang dihadapi oleh banyak perusahaan. Kondisi tersebut mencerminkan adanya kesenjangan antara potensi karyawan dan hasil yang diharapkan. Dalam perusahaan ini, menunjukkan tingkat produktivitas yang masih rendah yang disebabkan oleh beberapa masalah seperti kurangnya fokus saat bekerja dan penyelesaian tugas yang tidak sesuai dengan ekspektasi menjadi salah satu masalah utama.

Budaya organisasi positif dan perusahaan yang mendukung *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dan tidak seimbangnya *work life balance* dapat memicu konflik dan berdampak buruk pada kinerja. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Diana Paembong et al., (2023) dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Lailatul & Shallya (2023) yang menyatakan variabel budaya organisasi dan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁ : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan generasi Z PT.

Hini Daiki Indonesia Tasikmalaya

H₂ : *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan generasi Z PT.

Hini Daiki Indonesia Tasikmalaya

H₃ : Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja

Karyawan generasi Z PT. Hini Daiki Indonesia Tasikmalaya