

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **2.1.1.1 Pengertian**

Menurut Robbins & Judge (2017:565), budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang digunakan oleh semua anggota organisasi, dan merupakan pembeda antara organisasi satu dengan yang lain. Hal ini dapat mempengaruhi pola berfikir dan prilaku seseorang yang merupakan dasar untuk evaluasi anggota organisasi. baik yang positif maupun negatif. Oleh karena itu, budaya organisasi berperan penting dalam mendukung karyawan untuk mencapai kinerja optimal.

Menurut Kusumawardani (2018) menambahkan bahwa, budaya organisasi dibentuk sesuai dengan norma dan nilai yang diharapkan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Karena kinerja dalam perusahaan dapat dikatakan berhasil jika mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Maka budaya yang baik akan menginstruksikan karyawan untuk memaksimalkan keterampilan yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Krinandi et al., (2019:45) budaya organisasi dapat dipahami sebagai pandangan yang terbentuk di dalam suatu organisasi. Pandangan ini memengaruhi cara anggota organisasi bereaksi terhadap lingkungan di sekitarnya. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik. Budaya organisasi mirip dengan karakter dan kepribadian seseorang, meskipun tidak terlihat, budaya ini ada dan

memberikan pengaruh, arahan, serta dasar bagi perilaku yang ditunjukan. Seperti halnya kepribadian yang mempengaruhi tindakan individu, asumsi bersama dalam budaya organisasi juga memengaruhi pandangan dan perilaku karyawan di dalam perusahaan (Edison et al., 2017:117).

Dari berbagai penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci yang membedakan satu organisasi dengan yang lain dan berperan penting dalam memengaruhi pola pikir serta perilaku anggota. Budaya ini terbentuk dari nilai dan norma yang dipegang bersama, yang tidak hanya memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga kinerja individu dan tim. Budaya yang baik dapat mendorong karyawan untuk memaksimalkan keterampilan mereka. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan positif akan memberikan arahan serta dasar bagi perilaku karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruan.

### **2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut (Widyaningrum & Siswati, 2019:45) terdapat 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu:

#### **1. Inisiatif Individual**

Yang dimaksud dengan inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau kemandirian yang dimiliki masing-masing 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 Berisiko

Dalam konteks budaya organisasi, penting untuk menekankan sejauh mana para karyawan didorong untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Budaya organisasi yang baik adalah yang mampu memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk bertindak agresif dan inovatif demi kemajuan organisasi, serta berani mengambil risiko dalam setiap tindakan yang diambil.

## 3. Pengarahan

Pengarahan dalam suatu organisasi bertujuan untuk menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut tercantum secara eksplisit dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. kondisi ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

## 4. Integrasi

Integrasi dalam suatu organisasi merujuk pada sejauh mana unit-unit organisasi dapat didorong untuk bekerja secara terkoordinasi. Kekompakan antar unit dalam melaksanakan tugasnya dapat meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas hasil pekerjaan yang dihasilkan.

## 5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen merujuk pada sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi, arahan, bantuan serta dukungan yang jelas kepada bawahan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi.

## 6. Alat Kontrol

Alat kontrol yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi meliputi peraturan dan norma yang berlaku. Oleh karena itu, diperlukan sejumlah peraturan serta tenaga pengawas, seperti atasan langsung yang bertugas untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam organisasi tersebut.

## 7. Identitas

Identitas dalam suatu organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan dapat mengidentifikasi diri mereka sebagai dari satu kesatuan, bukan hanya sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas sebagai satu kesatuan ini sangat mendukung manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

## 8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan merujuk pada sejauh mana alokasi imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, didasarkan pada prestasi kerja karyawan, bukan pada senioritas atau favoritisme.

## 9. Toleransi terhadap Konflik

Sejauh mana karyawan untuk mengemukakan konflik dan kritis secara terbuka, perbedaan pendapat dan kritik merupakan fenomena yang sering terjadi. Namun, hal ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk melakukan perbaikan atau perubahan yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi.

## 10. Pola Komunikasi

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

### **2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut (Sunyoto, 2013:227), fungsi utama budaya organisasi adalah untuk membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka dan menentukan cara yang tepat untuk meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan. Sunyoto menjelaskan dua fungsi utama budaya organisasi: pertama, sebagai integrasi internal, dimana anggota organisasi dapat bersatu dan memahami cara berinteraksi satu sama lain. Fungsi integratif ini memberikan identitas kolektif kepada individu dan rekan kerjanya, serta pedoman untuk bekerja sama secara efektif. Kedua, sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi menentukan bagaimana organisasi mencapai berbagai tujuannya dan berinteraksi dengan pihak luar. Fungsi ini memberikan tingkat adaptasi yang diperlukan bagi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan pada konsumen.

Adapun menurut (Robbins & Judge, 2017), terdapat beberapa fungsi budaya organisasi bagi perusahaan, yaitu:

1. Budaya organisasi berfungsi untuk menetapkan Batasan-batasan tertentu.
2. Membantu menciptakan perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya tersebut dapat menumbuhkan komitmen individu terhadap organisasi, meskipun ada kepentingan pribadi.
4. Budaya organisasi berperan sebagai pengikat sosial yang mempersatukan anggota, sehingga meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Kultur organisasi menetapkan norma-norma yang mengatur perilaku. Meskipun bersifat abstrak, tidak terlihat dan implisit, setiap organisasi mengembangkan

seperangkat nilai inti yang mencakup asumsi, pemahaman dan aturan tidak tertulis yang memandu perilaku karyawan di dalamnya.

#### **2.1.1.4 Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut (Edison et al., 2017), keunggulan dari budaya organisasi yang kokoh adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan kesan dan citra positif bagi perusahaan di mata publik, juga sebagai pembeda dengan perubahan lainnya.
2. Memiliki karakteristik dan prinsip-prinsip yang menjadi kebanggaan bagi setiap anggota organisasi.
3. Mendorong anggota untuk mengadopsi pola pikir yang konstruktif, memberikan kontribusi yang positif, dan bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Membangun kerja sama dan ikatan sosial yang kuat diantara para anggota.

#### **2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Edison et al., 2016:131), indikator budaya organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kesadaran Diri

Anggota organisasi yang memiliki kesadaran diri berupaya untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mematuhi peraturan yang ada, serta menawarkan produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a. Karyawan memperoleh kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Karyawan berusaha untuk mengembangkan diri serta kemampuannya.
- c. Karyawan mematuhi segala peraturan yang berlaku.

## 2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang namun tetap realistik.

Mereka merancang rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan antusias.

- a. Karyawan memiliki inisiatif penuh dan tidak selalu bergantung pada arahan atasan.
- b. Karyawan merumuskan rencana dan berusaha untuk menyelesaiakannya dengan baik.

## 3. Kepribadian

Anggota organisasi saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok, serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Karyawan dalam organisasi saling menghormati satu sama lain.
- b. Anggota kelompok saling membantu dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Setiap karyawan saling menghargai perbedaan pendapat di antara individu.

## 4. Kinerja

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kualitas, mutu, dan efisiensi.

- a. Karyawan mengutamakan kualitas dalam pelaksanaan dan menyelesaikan tugas mereka.
- b. Karyawan berinovasi untuk menciptakan hal baru yang bermanfaat.
- c. Karyawan selalu berusaha untuk bekerja secara efektif dan efisien.

## 5. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta berkomunikasi dan berkoordinasi secara efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi serta komitmen bersama.

- a. Tugas tim dilaksanakan melalui diskusi dan disinergikan.
- b. Permasalahan dalam kelompok kerja selalu diselesaikan dengan baik.

### **2.1.2 *Work Life Balance***

#### **2.1.2.1 Pengertian**

*Work life balance* merupakan kepuasan individu yang diperoleh dari adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan (Hutcheson, 2012:5). Konsep ini mencerminkan kemampuan seseorang untuk membagi waktu dan energi secara proporsional antara karier dan kehidupan pribadi. Work life balance memungkinkan karyawan menjalani gaya hidup yang sehat dan bermanfaat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja (Larasati et al., 2019).

Sejalan dengan itu, (Moorhead dan Griffin, 2013) mendefinisikan work life balance sebagai kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. (Mc Donald dan Bradley, 2005) menambahkan bahwa kondisi ini ditandai dengan kepuasan individu terhadap keterlibatannya dalam pekerjaan, yang seimbang dengan tanggung jawab di luar pekerjaan. (Frone, 2003) juga memperingatkan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan tingkat kepuasan dan performa kerja karyawan.

Lebih lanjut, (Greenhaus & Allen, 2011) menekankan bahwa keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan performa optimal. Artinya, work life balance tidak hanya berkaitan dengan alokasi waktu, tetapi juga mencakup pemenuhan emosional dan psikologis dalam berbagai aspek kehidupan.

Konsep ini juga melibatkan elemen-elemen penting seperti komitmen terhadap karier, kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual. Menurut (Lumunon et al., 2019), work life balance mencakup pelaksanaan aktivitas pekerjaan secara menyeluruh, baik di dalam maupun di luar organisasi. Penerapan work life balance yang baik memberikan dampak positif tidak hanya bagi karyawan secara individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan karena dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan kinerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan konsep yang penting dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi individu. Konsep ini tidak hanya berfokus pada kepuasan individu dalam menjalani peran di tempat kerja, tetapi juga mengaitkan dengan kebahagian, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual. Dengan menerapkan *work life balance*, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan kreativitas karyawan yang pada gilirannya memberikan keuntungan bagi organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penting bagi individu dan organisasi untuk memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip *work life balance* agar tercipta lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap *Work Life Balance***

(Poulose, 2014) memaparkan faktor yang mempengaruhi *work life balance* ialah sebagai berikut:

1. Individu
  - a. Kepribadian. Kepribadian merupakan hasil dari berbagai cara individu bereaksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Terdapat beberapa faktor utama yang membentuk kepribadian manusia yaitu ekstraversi (tingkat kenyamanan terhadap hubungan sosial), *agreeableness*/keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), neurotisme (kemampuan menghadapi stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman.
  - b. *Psychological well-being*. *Psychological well-being* merujuk pada kepuasan psikologis yang positif, termasuk penerimaan diri, kepuasan, dan harapan,
  - c. Kecerdasan emosi. Kecerdasan emosi adalah kemampuan individu dalam mengenali emosi, mengekspresikan emosi, meregulasi emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain.
2. Organisasi
  - a. Pekerjaan. Struktur pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, dan meminimalisir konflik antar keduanya, serta meningkatkan *work life balance* karyawan.

- b. *Work life balance policies.* Kebijakan dan program yang diterapkan perusahaan dapat mendukung karyawan dalam mencapai *work life balance*. Kebijakan tersebut mencakup fleksibilitas pekerjaan karyawan, cuti, jam kerja, fasilitas, dan pengasuhan anak.
  - c. Dukungan. Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja memiliki berhubungan positif dengan *work life balance*. Semakin besar dukungan yang diterima karyawan, semakin baik pula *work life balance* yang dapat dicapai.
  - d. Stres kerja. Stres kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap pekerjaan yang dianggap sebagai ancaman, serta ketidaknyamanan yang dirasakan dalam lingkungan kerja. Stres kerja berkaitan erat dengan kesehatan, *work life conflict*, serta *work life balance*.
  - e. Teknologi. Teknologi dapat berkontribusi pada tercapai atau tidaknya *work life balance*. Teknologi menfasilitasi akses yang mudah terhadap pekerjaan, memungkinkan karyawan untuk bekerja kapan saja dan dimana saja.
  - f. Peran. Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan berkontribusi signifikan terhadap munculnya *work life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang dialami, semakin sulit pula tercapainya *work life balance*.
3. Lingkungan Sosial
- a. Anak. Jumlah anak dan tanggung jawab dalam pengasuhan anak berhubungan dengan *work life balance*. Memiliki lebih banyak di indikasi

dapat memicu timbulnya stres dan terjadinya konflik antara kehidupan rumah tangga dan karir.

- b. Dukungan keluarga. Dukungan keluarga berhubungan serta dengan *work life balance*. Dukungan emosional dan instrumental yang dari keluarga dapat membantu individu mencapai *work life balance*. Pekerjaan pasangan, konflik dalam rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan *work life balance*.
4. Lainnya. Faktor lain seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, status *parental*, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, pendapatan, serta tipe keluarga juga mempengaruhi *work life balance*.

#### **2.1.2.3 Manfaat *Work Life Balance* bagi Karyawan dan Perusahaan**

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memberikan dampak yang positif, baik untuk individu maupun organisasi. Berikut beberapa manfaat utama dari keseimbangan ini menurut (Saputra, A, F., & Masdipi, 2025:11) yaitu:

##### **1. Kepuasan dan Kebahagiaan Karyawan**

Karyawan yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia dan puas. Kebahagiaan ini meningkatkan semangat dan motivasi kerja, serta membantu mereka mengatasi stres dan membangun hubungan baik dengan rekan kerja.

##### **2. Peningkatan Produktivitas**

Karyawan yang memiliki waktu istirahat yang cukup biasanya lebih produktif. Dengan istirahat yang memadai, mereka dapat bekerja dengan lebih fokus dan

efisien, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat.

### 3. Kesehatan Mental dan Fisik yang Lebih Baik

Keseimbangan ini juga mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan. Dengan waktu untuk berolahraga, tidur, dan makan dengan baik, karyawan dapat mengurangi risiko masalah kesehatan, yang pada gilirannya menguntungkan perusahaan.

### 4. Tingkat Retensi Karyawan yang Lebih Tinggi

Perusahaan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup cenderung memiliki karyawan yang lebih setia. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih berkomitmen, mengurangi biaya dan waktu untuk merekrut dan melatih karyawan baru.

### 5. Reputasi Perusahaan yang Lebih Baik

Perusahaan yang memperhatikan keseimbangan kerja-hidup memiliki reputasi yang lebih baik, yang membantu menarik talenta terbaik dan meningkatkan citra di mata publik.

### 6. Inovasi dan Kreativitas yang Lebih Tinggi

Karyawan yang memiliki waktu untuk bersantai cenderung lebih kreatif dan inovatif. Waktu istirahat memungkinkan mereka untuk berpikir lebih bebas dan menemukan solusi baru, yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

#### **2.1.2.4 Indikator *Work Life Balance***

Mc Donald dalam (Rondonuwu et al., 2018) menyebutkan indikator-indikator *work life balance* ialah:

- 1. Keseimbangan Waktu**

Waktu yang dialokasikan untuk pekerjaan maupun kehidupan diluar pekerjaan harus seimbang. Tujuan dari keseimbangan waktu ini adalah meningkatkan tiga aspek utama yaitu produktivitas, konsentrasi, dan kepuasan kerja. Sebagai contoh memiliki waktu yang cukup untuk keluarga dan interaksi social, namun tetap bisa profesional menjalankan pekerjaannya.

- 2. Keseimbangan Keterlibatan**

Aspek ini berfokus pada keselarasan keterlibatan psikologis antara pekerjaan dan luar pekerjaan. Keseimbangan ini berpengaruh positif terhadap kondisi fisik dan emosional individu dalam berpartisipasi dalam kegiatan sosial.

- 3. Keseimbangan Kepuasan**

Keseimbangan ini berkaitan dengan tingkat kepuasan individu dalam pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan. Seseorang dianggap puas jika mampu mengatur kebutuhan dari kedua aspek tersebut. Beberapa faktor yang dapat berpengaruh dalam konteks ini meliputi kondisi keluarga, relasi dengan rekan kerja, dan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang sudah dikerjakan.

#### **2.1.3 Kinerja**

##### **2.1.3.1 Pengertian**

Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kelancaran berbagai aktivitas dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi

dan produktivitas. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin besar kontribusinya. Hal ini akan berdampak positif pada perkembangan organisasi. (Mangkunegara, 2017:67) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* yang merujuk pada prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh individu. Kinerja ini mencakup kualitas dan kuantitas hasil yang ingin dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan.

Beberapa ahli mengemukakan definisi mengenai kinerja, menurut (Pettalolo, 2013), kinerja merupakan suatu pencapaian terhadap persyaratan tertentu yang secara langsung tercermin dalam output yang dihasilkan. Menurut (Silaen et al., 2021:2), menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Manajemen kerja dapat dipahami sebagai suatu proses terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara memperbaiki kinerja individu dan tim (Armstrong, 2006:1).

Berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memerlukan kriteria yang jelas, karena setiap jenis pekerjaan memiliki standar pencapaian hasil yang berbeda. Dari pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah kombinasi antar apa yang telah ditetapkan dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugas sebagaimana yang telah ditetapkan dan sejalan dengan tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun prilaku kerja menurut (Widyaningrum & Siswati, 2019:115), sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian yang dimiliki, semakin baik individu tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya secara sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, berkaitan dengan pemahaman tentang pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang tugasnya cenderung menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, begitu pula sebaliknya.
3. Rencana Kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Rancangan pekerjaan ini bertujuan untuk membantu karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.
4. Kepribadian, yaitu merujuk pada karakter atau sifat individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.
5. Motivasi Kerja, merupakan dorongan yang mendorong individu untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan mendapatkan dorongan yang kuat dari perusahaan serta dari dalam dirinya sendiri, mereka akan lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik..
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang dalam mengatur, mengelola dan memimpin orang lain untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan, merujuk pada sikap atau pendekatan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan ini dapat disesuaikan dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya Organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan, yang mengatur hal-hal yang diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan Kerja, merupakan perasaan senang atau puas yang dirasakan seseorang sebelum dan setelah melaksanakan suatu pekerjaan. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat berdampak negatif pada hasil kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja.
10. Lingkungan Kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja meliputi ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan antar sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan mendukung perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan melalui dedikasi yang tinggi, bahkan dalam situasi perusahaan yang kurang menguntungkan.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas. Komitmen juga mencakup kesetiaan karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuat.
13. Disiplin Kerja, adalah usaha karyawan untuk melaksanakan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh. Disiplin ini dapat mencakup aspek waktu, seperti ketepatan dalam hadir di tempat kerja.

### **2.1.3.3 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut (Amri et al., 2022:127) manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga karyawan yang berprestasi dapat segera mendapatkan penghargaan.
2. Meningkatkan kualitas komunikasi antara karyawan dan perusahaan agar lebih efektif.
3. Mencegah terjadinya kesalahpahaman yang berkaitan dengan kualitas dan hasil kerja yang telah diselesaikan.
4. Memberikan informasi yang jelas dan terukur mengenai hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

### **2.1.3.4 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (dalam Silaen et al., 2021:6) menyebutkan ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

#### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja diukur berdasarkan kesempurnaan tugas yang dilakukan, keterampilan, kemampuan karyawan, serta persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### **2. Kuantitas Kerja**

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktivitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

#### **3. Ketepatan Waktu**

Mencakup kemampuan untuk menyelesaikan aktivitas sesuai dengan jadwal yang ditentukan, serta memaksimalkan waktu yang ada dengan aktivitas lain.

#### 4. Efektifitas

Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya, dengan cara memaksimalkan tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi yang tersedia (tenaga, uang, bahan baku).

#### 5. Komitmen

Mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan fungsi dan tanggung jawab pekerjaannya.

### **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merujuk pada analisis atau kajian yang berkaitan dengan topik penelitian yang sedang dibahas. Berikut ini adalah ringkasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya atau penelitian terdahulu:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Hasil pembahasan	Persamaan	Pembeda
1.	Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Paembong et al., 2023). Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif Vol. 1 No. 3 Juli 2023	Budaya organisasi (X1) dan <i>work life balance</i> (X2) secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Variabel budaya organisasi 2. Variabel <i>work life balance</i> 3. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian
2.	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Work Life Balance</i> Pada Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pekerja Wanita di Jawa Timur)	Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai sedangkan <i>work life balance</i>	1. Variabel budaya organisasi 2. Variabel <i>work life balance</i> 1. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian

No	Judul	Hasil pembahasan	Persamaan	Pembeda
	(Hikmah, 2023). Dialektika jurnal ekonomi dan ilmu social Vo.1 8 No. 2 September 2023	memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai		
3.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perumahan dan Karyawan Pemukiman Kabupaten Pati (Aminni & Luturlean, 2023). Economics and Digital Business Riview Vol. 4 No. 1 2023 727-731	<i>Work life balance</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	1. Variabel <i>work life balance</i> 2. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian 2. Variabel disiplin kerja
4.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan <i>Work Life Balafnce</i> Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau (Irsyad et al., 2022). Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta Vol. 17 No. 1 Januari 2022	Variabel budaya organisasi dan <i>work life balance</i> menunjukkan hasil yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	1. Variabel budaya organisasi 2. Variabel <i>work life balance</i> 3. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian 2. Variabel kepemimpinan
5.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PLN Gardu Induk Kawangkoan	Ditemukan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan	1. Variabel <i>work life balance</i> 3. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian Variabel kepuasan kerja

No	Judul	Hasil pembahasan	Persamaan	Pembeda
	(Turangan et al., 2022). Jurnal Productivity Vol. 3 No. 4 2022			
6.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk Cabang Manado (Tutu et al., 2022). Jurnal Productivity Vol. 3 No. 1 2022	Mengidentifikasikan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	1. Variabel budaya organisasi 1. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian 1. Variabel lingkungan kerja
7.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Flexible Work Arrangement</i> Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi (Saifullah, 2020). Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam Vol. 8 No. 1 Juni 2020	Berdasarkan pengujian tidak adanya pengaruh yang signifikan antara <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan	1. Variabel <i>work life balance</i> 2. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian 2. Variabel <i>flexible work arrangement</i>
8.	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Anggara & Winarno, 2020). Journal IMAGE Vol. 7 No. 2 April 2020	<i>Work life balance</i> dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Variabel <i>work life balance</i> 2. Variabel budaya organisasi 2. Variabel kinerja karyawan	2. Objek penelitian

### **2.3 Kerangka pemikiran**

Pada penelitian ini penulis akan meneliti mengenai pengaruh budaya organisasi dan work life balance terhadap Kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia KCP Kawalu. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Karyawan merupakan sumber daya yang sangat berharga bagi perusahaan dan perlu dikelola dengan baik untuk memastikan kontribusi yang optimal. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif, perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi berperan sebagai kerangka komunikasi yang menetapkan nilai dan norma suatu organisasi, serta berfungsi sebagai pengikat sosial yang menyatukan anggota organisasi dengan memberikan pedoman yang jelas bagi karyawan. Selain itu, budaya juga berfungsi sebagai alat untuk menciptakan makna dan kontrol yang membimbing serta membentuk sikap dan perilaku para karyawan. Ketika budaya ini dikelola dengan baik dan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, hal itu akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, karena budaya merupakan elemen penting dalam suatu organisasi.

Jika budaya yang ada bersifat positif, maka karyawan akan terdorong untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jika budaya tersebut memberikan dampak negatif bagi anggota dan perusahaan, maka kinerja karyawan akan cenderung menurun. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi yang baik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

*Work life balance* merujuk pada pencapaian keseimbangan dan kepuasan antara aspek pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta upaya yang dilakukan untuk mencapai harmoni antara keduanya. Dalam konteks ini, keseimbangan bukan hanya sekedar membagi waktu, tetapi juga melibatkan pengelolaan energi dan perhatian yang seimbang antara kedua aspek tersebut. Ketika seseorang merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan, hal tersebut dapat mengganggu kesejahteraan secara keseluruhan. Dengan menciptakan keseimbangan yang baik, individu dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui apakah adanya pengaruh budaya organisasi dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Terdapat dua kategori variabel yang perlu diperhatikan yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). variabel independent dari dua komponen, yaitu budaya organisasi (X1) dan *work life balance* (X2). Sementara itu, variabel dependen yang menjadi fokus utama yaitu kinerja karyawan (Y). hubungan antar variabel-variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka konsep yang akan disajikan dalam gambar dibawah:

“Pengaruh Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan  
(Studi pada Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Kawalu)”

Bagaimana budaya organisasi, *work life balance*, kinerja karyawan serta pengaruh budaya organisasi dan *work life balance* terhadap karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Kawalu baik secara parsial maupun simultan

**Budaya Organisasi (X1)**

Menurut Robins dan Judge budaya organisasi berperan penting dalam mendukung karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Variabel budaya organisasi diukur berdasarkan indikator berikut:

1. Kesadaran diri
  2. Keagresifan
  3. Kepribadian
  4. Kinerja
  5. Orientasi tim
- (Edison et al., 2016:131)

**Work Life Balance (X2)**

Menurut Moorhead, G., & Griffin mengungkapkan bahwa *work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Variabel budaya organisasi diukur berdasarkan indikator berikut:

1. Keseimbangan Waktu
  2. Keseimbangan Keterlibatan
  3. Keseimbangan Kepuasan
- Mc Donald dalam (Rondonuwu et al., 2018)

**Kinerja Karyawan (Y)**

Menurut Silaen, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan guna mencapai target perusahaan. Variabel Kinerja diukur berdasarkan indikator berikut:

1. Kualitas Kerja
  2. Kuantitas Kerja
  3. Ketepatan Waktu
  4. Efektifitas
  5. Komitmen
- Robbins dalam buku (Silaen et al., 2021:6)

**SPSS ver.25 (Teknik Analisis Linier Berganda)**

Hipotesis:

1. Ha: Budaya Organisasi dan *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.
2. H0: Budaya Organisasi dan *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. H1: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pembantu Kawalu.  
H0: Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pembantu Kawalu.
2. H2: *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pembantu Kawalu.  
H0: *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pembantu Kawalu.
3. H3: Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* berpengaruh Kinerja Karyawan karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pembantu Kawalu.  
H0: Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pembantu Kawalu.