

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang dasar teori yang digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan penelitian ini. Bab ini akan memuat dan mengkaji beberapa tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis pengaruh *work life balance*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.

2.1.1 *Work Life Balance*

Work life balance yaitu bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar. *Work life balance* berarti karyawan dapat dengan bebas menggunakan jam kerja yang fleksibel untuk menyeimbangkan pekerjaan atau karyanya dengan komitmen lain seperti keluarga, hobi, seni, studi dan tidak hanya fokus terhadap pekerjaannya (Frame dan Hartog dalam Ganapathi, 2016: 2). “*Worklife balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain (Singh, P., & Khanna, 2018).”

Keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang (Hudson dalam Kadarisman, 2016: 61). *Work life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab

pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Greenhaus et al dalam Poulouse & Susdarsan, 2014: 10).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *work life balance* adalah suatu tindakan seseorang untuk menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam menyeimbangkan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keselarasan, banyak pegawai yang kesulitan dalam mengatur waktu dengan baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam area sumber daya manusia dimana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan.

2.1.1.1 Dimensi dan Indikator *Work Life Balance*

Work life balance yang dimiliki oleh seseorang diharapkan dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerja. Berikut merupakan dimensi - dimensi untuk mengukur *work life balance* (Hudson, 2005: 3), yaitu:

1. *Time balance* (Keseimbangan Waktu), menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam instansi dan perannya dalam kehidupan pribadi tersebut, misalnya seorang pegawai selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, menyediakan waktu bersama keluarganya juga berkumpul dengan teman;

2. *Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan), menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai yang seimbang dalam pekerjaan dan keluarganya. Keseimbangan yang melibatkan pegawai dalam dirinya seperti keterlibatan pegawai untuk bekerja dan dalam kehidupan pribadinya;
3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan), menyangkut tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pegawai yang merasakan kepuasan memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya pada pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi pegawai tersebut.

Berdasarkan pendapat Hudson di atas, dapat diketahui bahwa aspek aspek dalam *work life balance* dalam kehidupannya antara lain keseimbangan waktu. Proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal- hal diluar pekerjaan tentunya sangat menentukan dalam upaya tercapainya *work life balance*. Waktu untuk kesenangan pribadi, keluarga ataupun orang orang disekitar.

Menurut Fisher, Bulger dan Smith dalam Wardani dkk., (2021: 9) dimensi dalam mengukur *work-life balance* adalah:

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

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Contohnya seorang individu tidak memiliki banyak waktu untuk kehidupan pribadinya dikarenakan waktu individu tersebut digunakan untuk bekerja. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Jumlah jam kerja: berapa lama waktu yang dihabiskan oleh seorang individu atau karyawan dalam bekerja;

- b. Waktu bersama keluarga: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan waktu dengan keluarganya, individu cenderung lebih banyak menghabiskan waktunya di tempat kerja;
- c. Waktu untuk kehidupan pribadi: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan kehidupan pribadinya seperti hobi dan berkumpul dengan temannya.

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

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya fokus individu terhadap pekerjaannya dapat terganggu ketika individu tersebut sedang mengalami masalah dalam kehidupan pribadinya, sehingga mempengaruhi terhadap kinerjanya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan: dalam indikator ini menjelaskan apakah kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi pengambilan keputusan individu dikantor atau di tempat kerja;
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga: tanggung jawab dalam keluarga ketika terjadi konflik apakah dapat mengganggu aktivitas pekerjaan;
- c. Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas: ketika individu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, hal tersebut memberi peluang terhadap individu untuk menghabiskan waktu luang lebih banyak terhadap kehidupan pribadi atau keluarganya;
- d. Beban kerja: pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan memberikan beban kerja terhadap individu.

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

Pada dimensi ini menjelaskan sejauh mana peningkatan performa individu dalam bekerja dipengaruhi oleh kehidupan dan aktivitas pribadi individu tersebut. Contohnya, perasaan senang juga bahagia yang dirasakan individu yang disebabkan oleh kehidupan pribadinya, akan berpengaruh terhadap suasana hatinya pada saat bekerja. Hal tersebut memberi dampak positif yaitu peningkatan performa individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. Suasana lingkungan kerja: keadaan dan suasana lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi performa individu dalam bekerja;
- b. Hubungan dengan atasan atau bawahan: hubungan yang baik dengan atasan atau bawahan mendukung individu dalam mencapai performanya;
- c. Kehidupan sosial di luar pekerjaan: pergaulan yang dimiliki individu apakah dapat membuat individu mampu meningkatkan performanya di tempat kerja.

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

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Contohnya, ilmu pengetahuan yang individu dapatkan dari tempat kerja, memungkinkan individu tersebut untuk menerapkan dan memanfaatkannya di kehidupan sehari-harinya. Indikator dalam dimensi ini yaitu, implementasi pengetahuan, keterampilan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi.

Individu dikatakan telah memiliki *work-life balance*, yaitu pada saat individu telah mencapai kepuasan dan keseimbangan psikologis juga pembagian waktu. Meskipun persepsi dan penilaian terhadap *work-life balance* setiap masing-masing individu bervariasi. Seorang individu dikatakan tidak memiliki *work-life balance* yaitu pada saat individu merasa tidak puas juga tidak adanya keseimbangan dalam pembagian waktu dan psikologisnya. Maka dari itu dapat disimpulkan, jika kepuasan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dirasakan pada saat individu mencapai tingkat yang diinginkan dari apa yang ia pikirkan mengenai *work-life balance*.

2.1.1.2 Faktor Pendorong *Work life Balance*

Work life balance memiliki makna kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Terdapat beberapa faktor pendorong *work life balance* (Fisher, 2013: 123), yaitu:

1. Nilai *comfort*, kenyamanan membuat seseorang lebih memahami dengan apa yang dilakukannya setiap hari dan membuat seseorang dapat mengatasi konflik yang terjadi. Contohnya pegawai dapat mengatur ruangan kerja atau meja kerja, sehingga membuat nyaman pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya;
2. Nilai *religious*, dengan cara yakin kepada Tuhan, seseorang akan mampu untuk melakukan refleksi diri dan menerima kondisi. Contohnya sebelum melakukan suatu pekerjaan, pegawai dapat melakukan ibadah seperti doa, shalat atau lain sebagainya;

3. Nilai *achievement*, dimana seseorang dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk dapat membantu dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dengan fleksibel. Contohnya pegawai dapat mengatur jadwal kerja dari pemahaman manajemen waktunya, sehingga waktu untuk bekerja dapat diselesaikan dengan fleksibel dan cepat.

Work Life balance juga tidak hanya tergantung dari faktor internal di atas, tapi juga terpengaruh faktor eksternal. Faktor eksternal yang paling berpengaruh tentunya lingkungan kerja. Rekan yang memiliki pemikiran positif tentunya akan sangat mendukung terbentuknya suasana kerja kondusif. Lingkungan kerja juga akan menentukan tingkat efektifitas kerja seorang pegawai. Namun faktor utama tercapainya *work life balance* adalah internal seorang pegawai, baik dari segi fisik maupun mental.

Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Nasroni dalam Wardani dkk., (2021: 8) menyebutkan bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan di negara-negara maju, seperti Eropa dan Amerika, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi usaha untuk menimbulkan *work-life balance*:

1. Jam Kerja

Banyaknya jumlah jam kerja yang digunakan oleh karyawan, maka kehadiran anak dalam kehidupan keluarga akan menuntut orangtua untuk dapat memenuhi kebutuhan materi juga psikologis anak sehingga waktu yang diperlukan menjadi lebih banyak dibandingkan dengan keluarga yang tidak memiliki anak, dan tantangan yang dihadapi orangtua akan menjadi lebih kompleks.

2. Karakteristik Individu

Individu yang neurotis biasanya lebih sulit untuk mencapai *work-life balance*, karena cenderung merespon secara negatif terhadap sebuah situasi ataupun pengalaman. Sebaliknya individu dengan karakter *conscientiousness* berkorelasi negatif dengan *work family conflict*, sehingga secara positif dapat membantu dalam memfasilitasi tercapainya *work-life balance*. *Conscientiousness* merupakan kepribadian dengan ciri seseorang yang memiliki perencanaan, efisiensi, organisasi, tanggung jawab, dan berorientasi terhadap pencapaian prestasi.

3. Nilai-nilai Budaya

Nilai-nilai budaya didefinisikan sebagai sebuah orientasi mental, pola pikir, sistem nilai yang dipahami dan disepakati bersama sehingga memudahkan komunikasi dan kerja sama diantara anggota-anggotanya. Pemahaman terhadap nilai budaya yang telah disepakati akan menumbuhkan sistem yang dapat menguatkan interaksi dalam kehidupan kerja dan keluarga. Apabila memiliki kesamaan dalam meyakini nilai-nilai tersebut, maka seseorang akan lebih mudah dalam menjalankan perannya baik di dalam pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab terhadap dirinya.

2.1.1.3 Manfaat *Work Life Balance*

Manfaat *work-life balance* bagi perusahaan menurut Lazar dalam Wardani dkk., (2021: 13), antara lain:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dan keterlambatan saat masuk kerja;
2. Meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan dan *organizational image*;
3. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan;
4. Meningkatnya nilai karyawan dan retensi pelanggan;
5. Berkurangnya *turn-over* karyawan dan biaya lembur.

Sedangkan bagi karyawan, manfaat program *work-life balance* antara lain:

1. Meningkatnya kepuasan kerja;
2. Meningkatkan keamanan saat bekerja (*job security*);
3. Meningkatkan kontrol terhadap karyawan dalam lingkungan kerja;
4. Berkurangnya tingkat stres kerja; dan
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.1.2 Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang manajer maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi

organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 462). Komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Mathis dan Jackson dalam Sopiah, 2018: 155). Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Gibson, et. al, 2012).

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

2.1.2.1 Indikator Komitmen Organisasi

Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Komitmen dalam organisasi dapat diartikan sebagai sikap atau

perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan kesetiaan atau loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2013: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. Komponen *affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komponen afektif menunjukkan suatu kelekatan secara emosi maupun psikologis dan hasrat untuk mengidentifikasikan diri dengan organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi karena dia menginginkan sesuatu, hal ini meliputi keadaan emosional dari pegawai untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu keadaan secara afektif atau emosional terhadap organisasi dimana kekuatan komitmen individu diidentifikasi dengan keterlibatan dan kenyamanan anggota organisasi.

2. Komponen *continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota

organisasi tersebut. Komponen kontinuitas yaitu komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan pegawai untuk dapat tetap menjadi anggota organisasi karena dirinya merasa membutuhkan. Komitmen kontinuitas dapat diartikan sebagai keterikatan yang konsisten dalam beraktivitas didasarkan pada penghargaan individu terhadap apa yang telah diberikan kepada organisasi.

3. Komponen *normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Seseorang menjadi anggota organisasi karena sebuah tanggungjawab dalam melakukan sesuatu kewajiban untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi. Komponen normatif komponen yang timbul sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kepatuhan untuk setia kepada pemberi kerja karena kompensasi yang diterima (misalnya beasiswa tugas belajar) sehingga membuat individu merasa wajib untuk membalasnya.

Berdasarkan paparan teori yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, komitmen organisasi suatu kekuatan dan syarat yang melibatkan individu/pegawai dalam suatu organisasi yang meliputi kepercayaan, keinginan dan kemauan dalam menjalankan kewajibannya serta kesuksesan dalam melibatkan diri terhadap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut di atas, maka antara aspek

yang satu dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada pegawai.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan organisasi dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi.

Tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal yakni sebagai berikut (Dessler, 2020: 125).

1. Nilai-nilai kemanusiaan; dasar utama membangun komitmen pegawai adalah kesungguhan dari organisasi untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan;
2. Komunikasi dua arah yang komprehensif; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah;
3. Rasa kebersamaan dan keakraban; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen pegawai terhadap organisasi;
4. Visi dan misi organisasi; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap pegawai dalam bekerja pada akhirnya

dalam setiap aktivitas kerjanya pegawai senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi;

5. nilai sebagai dasar perekrutan; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi (Kharis, 2015: 132), yaitu:

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang

dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang memengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen pegawai dimana organisasi memiliki asumsi bahwa pegawai merupakan aset utama untuk mengembangkan organisasi. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau organisasi. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

2.1.3 Budaya Organisasi

Sebagai makhluk sosial, pegawai tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Berikut ini beberapa pakar yang secara rinci memberikan definisi dari budaya organisasi diantaranya menurut:

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja pegawai yang menjadi panduan bagi

kebijakan organisasi dalam mengelola anggotanya (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 479). Budaya organisasi adalah karakteristik nilai-nilai, tradisi dan perilaku pegawai dalam organisasi (Dessler, 2020: 223). Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Hasibuan, 2016: 24). Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Edison et al., 2016: 233).

Berdasarkan pendapat yang telah diungkapkan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi.

2.1.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Perspektif interpretif (subjektif) melihat budaya organisasi sebagai proses-proses pembentukan pemahaman yang membentuk realitas organisasi dan dengan demikian memberi makna kepada keanggotaannya. Ada 10 (sepuluh) karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 480), yaitu:

1. Inisiatif individu (*individual initiative*). Tingkat tanggungjawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu;

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko (*risk tolerance*). Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko;
3. Arah (*direction*). Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Integrasi (*integration*). Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen (*management support*). Tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol (*control*). Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;
7. Identitas (*identity*). Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. Sistem imbalan (*reward system*). Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioris, sikap pilih kasih dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*). Tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi (*communication patterns*). Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

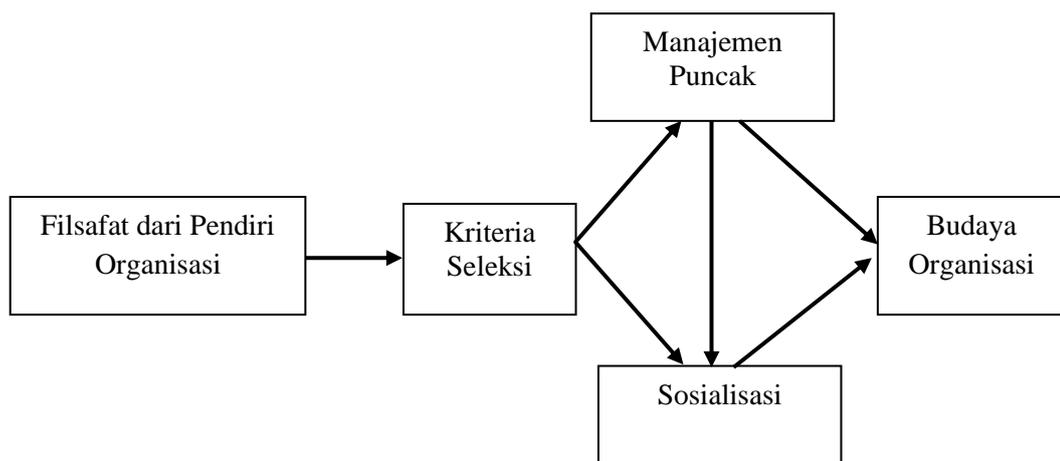
Berdasarkan uraian di atas, bahwa karakteristik budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi

orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan. Disini dasar pemilihan karakteristik-karakteristik tersebut karena karakter yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi.

2.1.3.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah sesuai dengan kondisi organisasi.

Berikut ini merupakan gambar proses terbentuknya budaya organisasi dalam suatu organisasi:



Sumber : (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 475)

Gambar 2.1
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Gambar di atas, menjelaskan bahwa budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat memengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi organisasi berkaitan dengan citra sebuah perusahaan atau organisasi dalam lingkungan kerjanya, akan tetapi budaya organisasi tentu akan berbeda dengan budaya suatu wilayah atau negara yang berkaitan dengan adat istiadat. Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi (Kreitner & Kinicki, 2013: 255). Adapun fungsi budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi kepada pegawainya, sebagai organisasi yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru;
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah organisasi dimana pegawainya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama;
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif;

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagai mana organisasi bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Budaya organisasi biasanya melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi, dan seluruh nilai di dalamnya. Sehingga, budaya organisasi ini akan direfleksikan melalui kegiatan mereka sehari-hari, mulai dari interaksinya dengan orang lain, caranya bekerja dan ekspektasi di masa depan.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi antara lain (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 475).

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain;
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang;
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

2.1.3.4 Peran Budaya Organisasi

Mengetahui peran budaya organisasi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan

organisasi. Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (Wirawan, 2017: 231).

1. Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi;
2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normative yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi;
3. Reduksi konflik. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi;
4. Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya;
5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi

ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut;

6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan perauran, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, nasabah, pelanggan, atau klien organisasi;
7. Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat setiap anggota organisasi untuk bertindak;
8. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja pegawai;
9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kerja;
10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Ada 7 (tujuh) karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya kerja, (Robbins, 2016: 256) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Yaitu sejauh mana karyawan mendorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil risiko diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Inovatif dan Pengambilan keputusan.

2. Perhatian pada hal-hal rinci

Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Dimensi Perhatian pada hal-hal rinci diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Ketelitian kerja dan Evaluasi hasil kerja.

3. Orientasi hasil

Yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dimensi orientasi hasil diukur dengan satu indikator yaitu: Pencapaian hasil yang optimal.

4. Orientasi orang

Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi. Dimensi orientasi orang diukur dengan dua indikator: Kenyamanan kerja dan Rekreasi.

5. Orientasi tim

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Orientasi tim diukur dengan dua indikator yaitu: Kerjasama dan Saling menghargai.

6. Keagresifan

Yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Agresifitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Kritis dalam penggunaan waktu dan Kritis dalam pekerjaan.

7. Stabilitas

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dalam perbandingan dengan pertumbuhan. Stabilitas diukur dengan satu indikator: Dukungan organisasi dalam mempertahankan status.

Sedangkan pendapat lain dari (Taliziduhu Ndraha, 2018: 25) menyatakan bahwa indikator-indikator budaya kerja dapat dikategorikan 3 (tiga), yaitu:

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah

lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (position), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka

penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai: unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja. Untuk lebih mengetahui mengenai definisi kinerja pegawai menurut beberapa ahli diantaranya:

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015: 67). Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2018: 95). Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2014: 247). Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output (Bernardin dan Russel, 2010: 397).

Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Di samping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Hal ini dikarenakan jika kinerja dari pegawai di perusahaan tidak baik, maka akan berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan dari organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya (William Stern dalam Mangkunegara, 2015: 16).

1. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi;

2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada umumnya dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai dimana penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses *staffing*, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kinerja pegawai merupakan bagian penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Indikator- indikator kinerja pegawai yang harus diperhatikan menurut (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 354), meliputi:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kualitas pekerjaan dilihat dari hasil kerja yang telah selesai, untuk jenis pekerjaan pelayanan dilihat dari produk yang dihasilkan dengan mempertimbangkan ketepatan, kecepatan dan lainnya.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan karyawan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan. Kuantitas kerja (*quantity of work*) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Artinya tugas dan pekerjaan yang dibebankan dapat dilaksanakan sesuai dengan target.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas sebagai kreativitas merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat ketidakbergantungnya seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

Demikian indikator-indikator tersebut merupakan daya dorong yang kuat untuk mencapai tujuan secara maksimal, semangat kerja timbul sebagai akibat dari stimuli secara individual maupun stimuli dari luar agar kinerja meningkat.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh *work life balance* komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti, Tahun | Hasil Penelitian | Persamaan dengan yang akan diteliti | Perbedaan dengan yang akan diteliti | Sumber |
|-----|------------------------------|--|--|--|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1 | Khaled adnan Bataineh (2019) | <i>Work-life balance and happiness positively and significantly affect employee performance.</i> | Persamaan terletak pada variabel <i>work life balance</i> dan kinerja pegawai | Perbedaan terletak pada variabel independen lainnya yaitu happiness dan kepuasan | International Business Research; Vol. 12, No. 2; 2019 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 |
| 2 | Hanum Febby Eriyanti (2021) | <i>WLB had a positive and significant relationship on OC and OCB. In addition, OC shown to mediate the relationship between WLB and OCB.</i> | Persamaan terletak pada variabel <i>work life balance</i> sebagai variabel indekpenden | Perbedaan terletak pada variabel dependen yaitu komitmen organisasi | <i>Management Analysis Journal</i> e-ISSN 2502-1451 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|--|---|---|---|
| 3 | Orogbu Lilian Obiageli et.all (2015) | <i>The findings revealed that leave policy motivate employee ability to deliver services efficiently and effectively, in conclusion work life balance practice is an important factor in increasing employee performance</i> | Persamaan terletak pada variabel work life balance dan kinerja pegawai | Perbedaan terletak pada analisis hubungan variabel independen | <i>European Journal of Research and Reflection in Management Sciences</i> Vol. 3 No. 4, 2015 ISSN 2056-5992 |
| 4 | Injilia Wulan Gratia Wua (2022) | <i>Organizational culture has a direct and significant influence on employee performance. Organizational commitment has a direct and significant influence on employees' performance.</i> | Persamaan terletak pada komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai | Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu kepuasan kerja. | Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 20, No 3 (2022) |
| 6 | Fariz Maulana (2022) | <i>Transformational leadership style had a significant effect on employee performance:organizational culture and organizational communication had a significant effect on employee performance.</i> | Persamaan terletak pada variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat | Terdapat variabel terikat yaitu kepemimpinan komunikasi organisasi. | <i>Indonesian Journal of Law and Economics Review</i> ISSN 2598 9928 (online) |
| 8. | Haeruddin, H., Ruslan, M., & Said, M. (2022) | Budaya organisasi, <i>work life balance</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> dan budaya organisasi variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. | Terdapat variabel interviewing yaitu komitmen organisasi | <i>Indonesian Journal of Business and Management</i> , 5(1), 34–42. https://doi.org/10.35965/jbm.v5i1.186 1 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|---|---|--|---|
| 9. | Muhammad Arifin (2022) | <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Livia Mandiri Sejati Pasuruan. | Persamaan terletak pada variabel <i>work life balance</i> sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. | Terdapat variabel hanya satu variabel independen dan dependen. | Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis e_ISSN : 2580-8451 |
| 10. | Ratih Anggaraeni (2018) | Motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Perum Perhutani | Persamaan terletak pada variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas | Terdapat variabel independen yaitu kinerja. | peni.staff.gunadarma.ac.id/Publications No. 1 Vol. 12 April 2018 |
| 11. | Lisa Gresti Sella Damanik et.all (2021) | <i>Work-life balance has a significant effect on employee performance, organizational culture has a significant effect on employee performance,</i> | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja variabel terikat. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu kecerdasan emosi. | <i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal</i> Volume 5, No 3, August 2022, e-ISSN: 2615-3076 |
| 12. | Erna Paramita (2020) | <i>Organizational commitment has a significant impact on employee performance, while organizational culture does not significantly affect employee performance.</i> | Persamaan terletak pada budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja variabel terikat. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu tidak meneliti <i>work life balance</i> . | International Journal of Research and Review Vol.7; Issue: 3; March 2020 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|---|--|---|---|
| 13. | Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). | <i>Significant effects of work-life balance on organizational citizenship behaviour. It also the mediating effect of organizational commitment on the relationship between work-life balance.</i> | Persamaan terletak pada variabel <i>work life balance</i> dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu tidak meneliti budaya organisasi dan <i>organizational citizenship behaviour</i> . | <i>Global Business Review</i> , 17(3_suppl), 15S-29S. |
| 14. | Fayyazi, M., & Aslani, F. (2019). | <i>The findings supported that WLB has a significant positive relationship with job satisfaction, job satisfaction fully mediates the WLB –.</i> | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> variabel bebas. | Terdapat perbedaan variabel dependen yaitu kepuasan kerja. | <i>International Letters of Social and Humanistic Sciences</i> , 51, 33–41. |
| 15. | Thevanes, Mangaleswaran, 2018 | <i>The findings of the study revealed that work-life balance has positive and significant relationship with job performance in overall.</i> | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. | Terdapat perbedaan tidak meneliti budaya kerja dan komitmen. | e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 5. Ver. I (May. 2018), PP 11-16. |
| 16. | Lilik Lestari, & Yuniyanto, A. (2019) | <i>Employee empowerment significant indirect effect on employee performance through organizational commitment to be moderated by organizational culture.</i> | Persamaan terletak pada komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu tidak <i>work life balance</i> tidak diteliti. | <i>Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)</i> , 2(1), 335–343 |
| 17. | Nadesan, T. (2018). | <i>The study revealed that work-life balance has positive and significant relationship with job performance in overall in.</i> | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel bebas. | Terdapat perbedaan yaitu tidak meneliti budaya organisasi dan komitmen. | <i>IOSR: Journal of Business and Management</i> , 20(5), 11–15. https://doi.org/10.9790/487X-2005011116 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|------------------------------|---|--|---|--|
| 18. | Rene, R., & Wahyuni, S. 2018 | <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. Komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu | Persamaan terletak pada variabel <i>work life balance</i> dan komitmen sebagai variabel bebas. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak diteliti. | Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya (JMBS) ISSN: 1412-4521 |
| 19. | Fahmi Irsyad, dkk., 2021 | Budaya organisasi, kepemimpinan, dan <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau. | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> dan budaya organisasi sebagai variabel bebas. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu kepemimpinan tidak diteliti. | ISSN: 2614-3097 Volume 5 nomor 3 Tahun 2021 |
| 20. | Saleh Tutupoho, (2021) | <i>The work life balance variable has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction variable has a positive and significant effect on organizational commitment. Work life balance has no significant effect on organizational commitment</i> | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. | Terdapat perbedaan variabel dependen yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak diteliti. | Jurnal Manajemen Volume 05, No 01, Page 49-58 ISSN 2614-0160 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|--|--|--|--|
| 21. | Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2017) | <i>The study reveal that there is a strong relationship between worklife balance and employee performance, a strong relationship between work life balance and employee job satisfaction and a strong relationship between employee job satisfaction and employee performance.</i> | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> dan kinerja pegawai sebagai variabel bebas. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu kepuasan kerja tidak diteliti. | Kelaniya <i>Journal of Human Resource Management</i> , 12(1), 72-100. |
| 22. | Amalia, N. R., & Winarno, A. 2021 | Pengaruh <i>Worklife Balance</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Pemerintah Kota Cimahi. | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu komitmen tidak diteliti. | <i>JBM Journal Bisnis Managment</i> ISSN : 2460 – 3767 Vol. 4 (1) 2022 |
| 23. | Luthfiyani, Z. 2019 | (1) <i>Work-life balance partially has a positive significant effect on employee performance</i> , (2) <i>Organizational commitment partially has a positive significant effect on employee performance</i> , (3) <i>Work-life balance and organizational commitment has an effect on employee performance</i> | Persamaan terletak pada <i>work life balance</i> dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu budaya organisasi tidak diteliti. | <i>BIMA : Journal of Business and Innovation Management</i> , 1(2), 164–171. |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|---|---|--|--|
| 24. | Bey, M. ., & Dewi, R. C. . (2018). | 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan 2) komitmen organisasi berpengaruh posisi dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan | Persamaan terletak pada budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu <i>work life balance</i> tidak diteliti. | Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara, 1(1), 37–48. |
| 25. | Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). | <i>Work environment, leadership style and organizational culture have a positive and significant impact on job satisfaction, but only the leadership style has a positive and significant effect on the employee performance.</i> | Persamaan terletak pada budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. | Terdapat perbedaan variabel independen yaitu <i>work life balance</i> dan komitmen tidak diteliti. | <i>International Journal of Law and Management</i> , 59(6), 1337–1358. https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-008 |

2.2 Kerangka Pemikiran

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam organisasi atau instansi diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka instansi juga harus memperhatikan tentang *work life balance*, komitmen organisasi, budaya organisasi di instansi sangat memengaruhi kinerja karyawannya.

Work-life balance adalah konsep yang relevan dalam dunia kerja saat ini, di mana karyawan sering dihadapkan pada tekanan untuk mencapai kesuksesan profesional sekaligus menjaga keseimbangan dalam kehidupan pribadi mereka. *Work life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Greenhaus et al dalam Poulouse & Susdarsan, 2014: 10).

Work life balance yang dimiliki oleh seseorang diharapkan dapat menjadi lebih produktif. Hal ini karena kondisi yang dirasakan orang tersebut cukup mendukung dan meningkatkan kepuasannya dalam melakukan pekerja. Berikut merupakan dimensi - dimensi untuk mengukur *work life balance* (Hudson, 2015: 3), yaitu. *Time balance* (Keseimbangan Waktu), *Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan) dan *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan).

Work-life balance berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Ketika pegawai mampu mencapai keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga menciptakan kondisi yang cenderung lebih bersemangat, produktif, dan fokus dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Disamping itu, adanya perasaan lebih puas dan sehat secara fisik dan mental, pegawai dapat menjaga tingkat energi dan motivasi yang tinggi, mengurangi tingkat stres, serta meningkatkan kreativitas dan inovasi. Hal tersebut memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas kinerja, efisiensi, dan prestasi kerja secara keseluruhan (Hudson dalam Rahajeng, 2021).

Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Khaled Adnan Bataineh, 2019). Didukung juga penelitian terdahulu, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Livia Mandiri Sejati Pasuruan (Muhammad Arifin, 2022).

Selain *work-life balance*, tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi juga dianggap kunci dalam meningkatkan kinerja merek. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 462).

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2013: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu komponen *affective commitment*, komponen *continuance commitment* dan komponen *normative commitment*.

Komitmen organisasi berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Komitmen organisasi cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, bertahan dalam jangka panjang, serta berusaha mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, meningkatkan kolaborasi antar pegawai maupun antar satuan kerja, dan memicu upaya untuk terus belajar (*continous learning*) dan mengembangkan kompetensi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keseluruhan dan

pencapaian tujuan organisasi. Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu, dimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Aan Rahman, 2022). Disamping itu, terdapat penelitian terdahulu lainnya yang telah dilakukan, dimana Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Injilia Wulan Gratia Wua, 2022)

Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya kerja tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja pegawai yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola anggotanya (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 479).

Ada 7 (tujuh) karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya kerja, (Robbins, 2016: 256) adalah sebagai berikut. Inovasi, Perhatian pada hal-hal rinci, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan dan Stabilitas.

Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Pernyataan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh (Robbins, 2016: 286) Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai (Fariz Maulana, 2022). Didukung juga oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan (Lisa Gresti Sella Damanik et.all, 2021).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *work life balance*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja. Atas dasar itulah diperkirakan *work life balance*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi yang baik akan mampu membuat meningkatnya kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

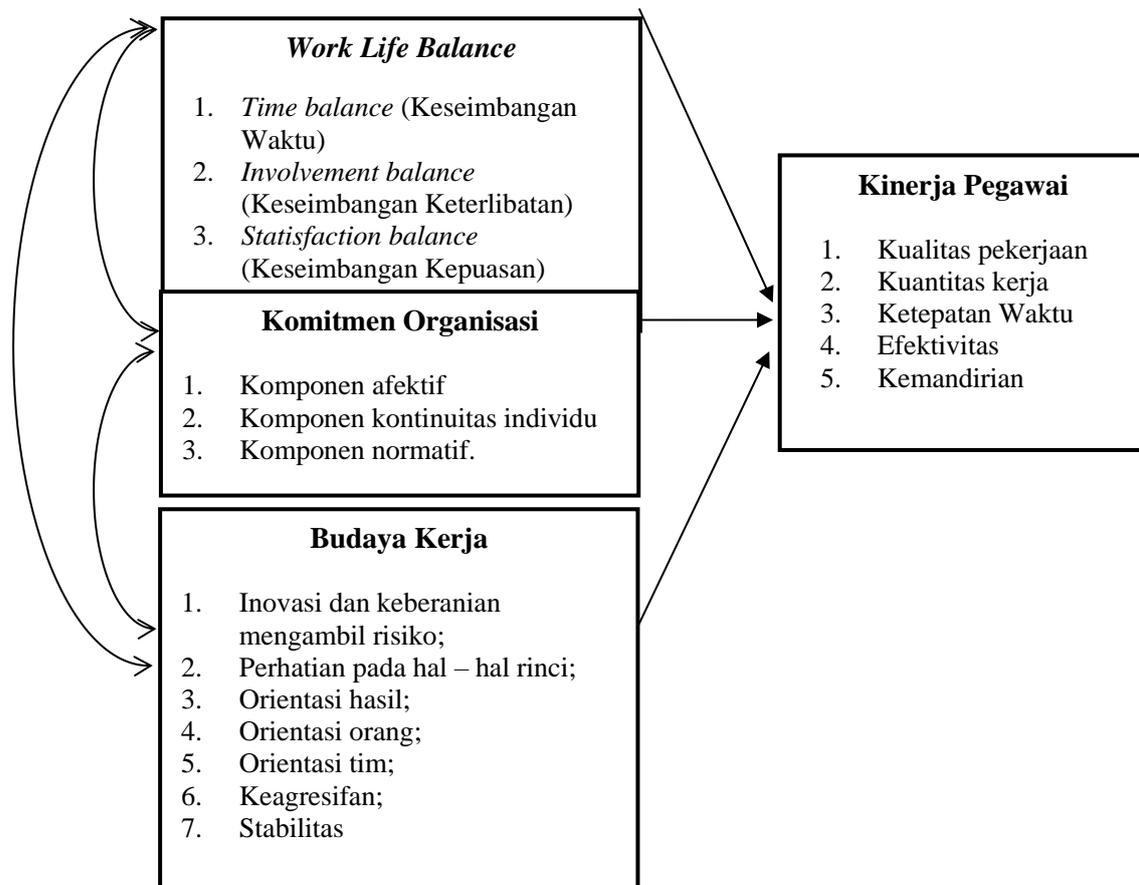
Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2014: 247).

Indikator- indikator kinerja pegawai yang harus diperhatikan menurut (Robbins & Timothy A. Judge., 2016: 354), meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketika organisasi memperhatikan *work life balance*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi maka akan dapat memengaruhi tingkat kinerja. Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang dengan pengelolaan *work life balance*, komitmen organisasi, dan budaya organisasi yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana budaya organisasi, *work life balance* dan komitmen

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Haeruddin, H., Ruslan, M., & Said, M. (2022)).

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk lebih jelasnya paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat ditarik suatu hipotesis yaitu:

1. Secara simultan *work life balance*, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon;
2. Secara parsial *work life balance*, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon