

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan meningkatnya persaingan bisnis, kinerja menjadi salah satu indikator utama keberhasilan perusahaan. Selain strategi bisnis dan inovasi teknologi, kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas serta efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian oleh Huseild (1995), terhadap 968 perusahaan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi (*High-Performance Work Practices* atau *HPWP*) memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Setiap peningkatan satu standar deviasi dalam penerapan HPWP terbukti menurunkan *turnover* karyawan sebesar 7,05%, meningkatkan penjualan sebesar USD 27.044, nilai pasar sebesar USD 18.641, dan laba sebesar USD 3.814 per karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa investasi dalam praktik SDM yang berkinerja tinggi memberikan manfaat finansial yang signifikan dan berkelanjutan, sekaligus menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Sejalan dengan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan, faktor internal individu seperti *Work-life Balance* dan *self-efficacy* juga berperan penting dalam menentukan sejauh mana karyawan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap

pencapaian tujuan perusahaan. *Work-life balance* merujuk pada suatu kondisi ideal di mana individu mampu mengelola serta memprioritaskan peran dan tanggung jawab dalam ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Dalam konteks meningkatnya tuntutan profesional dan personal di era modern, pencapaian keseimbangan ini menjadi semakin penting. Tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, praktik WLB juga berdampak positif bagi organisasi, antara lain dalam peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan (Beauregard dan Henry, 2009).

Dalam konteks dunia kerja yang semakin dinamis, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance/WLB*) serta keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya (*self-efficacy*) kian dipandang sebagai dua sumber daya personal yang berperan penting dalam membentuk perilaku maupun kinerja karyawan. WLB sendiri merujuk pada kemampuan seseorang untuk menata peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga keduanya dapat berlangsung secara harmonis tanpa menghadirkan konflik yang berlebihan (Greenhaus & Beutell, 1985; Clark, 2000). Menariknya, berbagai temuan terkini menunjukkan bahwa WLB bukan lagi sekadar isu pendukung, melainkan telah muncul sebagai prioritas utama bagi tenaga kerja modern. Survei global Randstad Workmonitor 2025, mengungkapkan bahwa 83% pekerja menganggap WLB sebagai faktor terpenting dalam memilih pekerjaan bahkan sedikit lebih tinggi dibandingkan pertimbangan kompensasi finansial (82%). Di kawasan Asia Tenggara, pola yang serupa juga terlihat; survei SEEK–BCG–The Network tahun 2023 yang melibatkan

lebih dari 97 ribu responden mencatat bahwa 43% pekerja Indonesia menjadikan WLB sebagai aspek penentu dalam keputusan karier mereka. Menariknya lagi, bukti empiris dari penelitian akademik terbaru turut memperkuat kecenderungan ini. Inegbedion (2024) menegaskan bahwa WLB berkontribusi signifikan terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan kerja. Sementara itu, studi Imran, Sarwar, Fatima, dan Shabeer (2024) menunjukkan bahwa terganggunya WLB dapat melemahkan kinerja melalui kelelahan emosional dan bahwa self-efficacy berfungsi sebagai pelindung psikologis dalam situasi tersebut. Temuan serupa juga disampaikan oleh Nurdzakin dan Kurniawati (2025), yang menemukan bahwa kombinasi WLB dan self-efficacy secara bersama-sama mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, rangkaian bukti tersebut mengisyaratkan bahwa WLB dan self-efficacy kini tidak lagi sekadar preferensi personal, melainkan fondasi penting dalam memahami dinamika perilaku kerja kontemporer.

Di Indonesia, sebanyak 43% responden mengungkapkan bahwa *work-life balance* menjadi faktor utama dalam mempertimbangkan pilihan pekerjaan. Selain itu, 42% responden menilai bahwa adanya peluang pengembangan karier merupakan aspek penting dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan. Temuan ini berasal dari survei yang dilakukan oleh SEEK bekerja sama dengan Boston Consulting Group (BCG) dan The Network, yang diselenggarakan pada 1 Maret 2023 dengan melibatkan 97.324 responden dari Indonesia, Hong Kong, Malaysia, Filipina,

Singapura, dan Thailand (Tempo, 2023). Fenomena ini menunjukkan adanya pergeseran nilai di kalangan tenaga kerja modern, di mana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi faktor penting dalam mempertahankan kinerja dan loyalitas karyawan. Dalam konteks organisasi jasa keuangan seperti Bank BTN Syariah, kondisi ini mengindikasikan bahwa perhatian terhadap *work-life balance* tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga berimplikasi langsung pada perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Walaupun temuan empiris terkini telah mengonfirmasi bahwa *work-life balance* berkontribusi positif terhadap kesejahteraan dan komitmen karyawan sebagaimana ditunjukkan oleh Inegbedion (2024) yang menegaskan bahwa WLB meningkatkan komitmen melalui kepuasan kerja kajian mengenai hubungan simultan antara WLB dan *self-efficacy* terhadap kinerja masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu di Indonesia cenderung berfokus pada sektor pendidikan maupun organisasi publik (Karlita et al., 2020), sehingga pemahaman mengenai dinamika kedua variabel tersebut dalam konteks perbankan, khususnya perbankan syariah, belum berkembang secara memadai. Di sisi lain, literatur mengenai *organizational citizenship behaviour* (OCB) lebih banyak menitikberatkan pada determinan psikososial seperti *workplace incivility*, *work engagement*, dan identitas organisasi (Gümüştas & Karataş Gümüştas, 2023); komitmen organisasi dan implikasinya terhadap kinerja (Montayop et al., 2024); serta bukti meta-analitik mengenai kontribusi substansial OCB terhadap performa

karyawan (Rahman, M., Putra, A., & Sari, D. A., 2024). Meskipun temuan tersebut memperkaya pemahaman tentang antecedents dan konsekuensi OCB, penelitian yang secara eksplisit menempatkan OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara WLB dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan syariah, terlebih di wilayah Indonesia Timur, masih belum memadai. Dengan demikian, terdapat ruang penelitian yang signifikan untuk mengisi kekosongan ini melalui pengujian model mediasi yang lebih komprehensif dan kontekstual.

Selain preferensi tenaga kerja yang menempatkan work-life balance sebagai faktor utama dalam memilih pekerjaan, kondisi kinerja sektor usaha di Indonesia juga menunjukkan dinamika yang relevan. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2024), kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai sekitar 60,5% dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 97%, sedikit menurun dibandingkan periode pra-pandemi tahun 2019 yang mencapai 61,1% PDB dan 97,2% tenaga kerja. Data BPS (2021–2023) juga mencatat bahwa lebih dari 80% pelaku UMKM mengalami penurunan pendapatan selama masa krisis dan sebagian besar belum sepenuhnya pulih hingga tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan dalam mempertahankan kinerja karyawan tidak hanya disebabkan oleh faktor eksternal seperti pasar dan ekonomi global, tetapi juga oleh faktor internal, khususnya efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Sejalan dengan temuan Huselid (1995) dan Beauregard dan Henry (2009), praktik manajemen sumber daya manusia dan kebijakan

work-life balance terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian Yang et al. (2021), Soomro et al. (2018), dan Karlita et al. (2020) menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan memperkuat komitmen organisasi. Sementara itu, studi Luthans dan Peterson (2002) serta De Clercq et al. (2018) menunjukkan bahwa self-efficacy yang tinggi mendorong motivasi dan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya memperkuat organizational citizenship behaviour (OCB). Dengan demikian, kemampuan individu untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keyakinan terhadap kemampuan diri menjadi faktor psikologis yang krusial dalam memperkuat OCB, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini memperkuat pentingnya keseimbangan kehidupan kerja *work-life balance* dalam preferensi tenaga kerja modern, khususnya di Indonesia. Berbagai studi telah membuktikan bahwa implementasi WLB yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen terhadap organisasi, serta menurunkan tingkat tekanan kerja (Yang et al., 2021). Beauregard dan Henry (2009), menyatakan bahwa penerapan kebijakan WLB secara strategis dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta, sekaligus meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Dalam konteks tersebut, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan didukung, yang selanjutnya

menciptakan siklus positif berupa peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, WLB juga berperan dalam menurunkan tingkat stres yang dialami karyawan. Individu yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi cenderung mengalami penurunan konflik antara keduanya, yang berdampak positif terhadap kesehatan mental (Soomro et al., 2018). Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam WLB dapat menyebabkan meningkatnya tingkat kecemasan dan keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan (Yang et al., 2021). Oleh karena itu, praktik WLB menjadi faktor penting dalam upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan berpotensi.

Alex dan Kaur (2023), menunjukkan bahwa tantangan dalam mencapai work-life balance masih dirasakan oleh banyak karyawan, di mana 47,3% responden menyatakan bahwa mereka sesekali harus memilih antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi. Bahkan, 13,5% hingga 21,6% responden mengaku sering menghadapi dilema tersebut, yang dapat memicu stres, burnout, dan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menerapkan kebijakan WLB yang berfokus pada kebutuhan karyawan, seperti pemberian fleksibilitas jadwal, dukungan manajemen stres, dan waktu istirahat yang cukup. Strategi ini diyakini dapat mengurangi beban kerja serta meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi.

Hasil Penelitian Karlita et al. (2020), juga menyoroti pentingnya karakteristik pekerjaan serta lingkungan organisasi yang mendukung dalam menciptakan WLB yang optimal, khususnya bagi karyawan perempuan. Hal ini menegaskan bahwa perhatian terhadap aspek WLB tidak dapat diabaikan, terutama dalam konteks perubahan demografis di dunia kerja. Dengan demikian, organisasi perlu bersikap proaktif dalam merumuskan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Upaya ini tidak hanya bermanfaat dalam mempertahankan karyawan yang ada, tetapi juga menjadi daya tarik bagi calon karyawan yang mencari budaya kerja yang mendukung kesejahteraan (Qi et al., 2024). Selanjutnya, pembentukan budaya kerja yang menghargai WLB dapat memperkuat loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat *turnover*, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap efisiensi biaya Perusahaan (Larasati et al., 2019).

Konsep *self-efficacy*, yang diperkenalkan oleh Albert Bandura, yang merujuk pada keyakinan individu terhadap kapasitas dirinya dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks dunia kerja, *self-efficacy* telah terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap performa karyawan, baik secara individu maupun dalam konteks tim dan organisasi secara keseluruhan (De Clercq, Ul Haq, et al., 2018; Lin & Flores, 2013). Peningkatan keyakinan terhadap kemampuan diri ini tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga berdampak positif terhadap dinamika kerja tim serta efektivitas organisasi.

Berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat *self-efficacy* yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan memiliki efikasi diri yang tinggi, mereka lebih cenderung terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan (Luthans & Peterson, 2002). Efikasi diri secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan terutama melalui motivasi. Menurut teori efikasi diri Bandura, individu yang percaya pada kemampuan mereka lebih cenderung termotivasi dan tampil efektif dalam peran mereka

Faktor sosial dalam lingkungan kerja juga berperan dalam memperkuat *self-efficacy*. Bagheri et al. (2022), menemukan bahwa dukungan dari rekan kerja dan atasan secara signifikan dapat memperkuat hubungan antara keterampilan manajerial dan kepuasan kerja. Dalam lingkungan kerja yang suportif, individu cenderung merasa lebih yakin terhadap kemampuannya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan performa kerja. Di samping itu, *self-efficacy* juga terbukti berkontribusi terhadap inovasi dan kreativitas dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kanapathipillai et al. (2021), menunjukkan bahwa *self-efficacy* memengaruhi kinerja kerja secara tidak langsung melalui perilaku inovatif. Karyawan yang merasa percaya diri terhadap kemampuannya lebih terdorong untuk melakukan inovasi, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja.

Dalam kerangka pengembangan karier dan kesiapan kerja, *self-efficacy* memainkan peran penting dalam proses pencarian kerja dan

peningkatan keterampilan. Lin dan Flores (2013), menegaskan bahwa tingkat kepercayaan diri pencari kerja terhadap kemampuannya sangat menentukan keberhasilan dalam memperoleh pekerjaan. Oleh karena itu, pelatihan dan dukungan yang ditujukan untuk meningkatkan self-efficacy menjadi penting, khususnya bagi lulusan perguruan tinggi yang sedang memasuki dunia kerja.

Disisi lain, self-efficacy juga dapat ditingkatkan melalui interaksi positif dalam tim. Studi oleh Rasheed et al. (2013) mengemukakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang ditunjukkan oleh anggota tim mampu memperkuat efikasi diri individu, karena memberikan dorongan emosional dan sosial yang positif. Hal ini tidak hanya memperbaiki kinerja individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi dan pencapaian tujuan tim secara keseluruhan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu dalam organisasi, yang tidak secara eksplisit diatur dalam sistem penghargaan formal, namun memiliki kontribusi substansial terhadap efektivitas organisasi secara menyeluruh (Organ, 1988). Sejumlah penelitian telah mengonfirmasi bahwa OCB memainkan peran penting dalam mendukung kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan kerja sama antarindividu, serta stimulasi kreativitas dalam tim kerja. Dalam konteks ini, OCB tidak hanya memperkuat relasi antarpegawai, tetapi juga berfungsi

sebagai penggerak utama dalam pencapaian kinerja baik di tingkat individu maupun organisasi.

Penelitian oleh Rasheed et al. (2013) menegaskan adanya hubungan positif antara OCB dan motivasi intrinsik, yang berdampak langsung pada peningkatan performa kerja karyawan. Karyawan yang terlibat aktif dalam OCB cenderung memiliki dorongan internal yang lebih kuat dalam menyelesaikan tugas, yang tercermin dalam kualitas kinerja yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, keterlibatan kerja juga ditemukan sebagai prediktor penting terhadap kecenderungan individu untuk menunjukkan OCB. (Ozer, 2011) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih menonjol, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi atasan terhadap kinerja mereka. Keterlibatan yang tinggi menciptakan kecenderungan untuk bertindak secara proaktif dan kooperatif dalam lingkungan kerja.

Di sisi lain, kepuasan kerja menjadi elemen penting dalam memperkuat hubungan antara OCB dan kinerja. Casu et al. (2021), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi, yang diperoleh melalui hubungan interpersonal yang sehat, berkontribusi pada munculnya perilaku prososial di lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang mendukung dapat memperkuat OCB serta memfasilitasi peningkatan kinerja karyawan.

juga menjelaskan bahwa OCB dapat berfungsi sebagai mekanisme yang mengubah emosi negatif menjadi bentuk kinerja positif, termasuk dalam hal kreativitas kerja. Sikap saling membantu dan dukungan yang ditunjukkan melalui OCB berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan menurunkan tekanan psikologis, sehingga mendorong produktivitas. Selanjutnya, Rasheed et al. (2013), menegaskan pentingnya elemen lingkungan kerja dan pemberian umpan balik positif sebagai determinan penting dalam penguatan OCB. Karyawan yang merasa dihargai melalui umpan balik yang membangun cenderung memperlihatkan komitmen tinggi dalam menjalankan peran tambahan di luar tugas formal mereka, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja individu dan tim.

Dalam penelitian Wei (2012), menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berorientasi kinerja tinggi memiliki korelasi positif terhadap peningkatan OCB. Dalam hal ini, OCB bertindak sebagai mediator antara persepsi iklim psikologis yang positif dengan kinerja karyawan, menciptakan efek berantai yang mengarah pada peningkatan performa organisasi. Namun demikian, beberapa kondisi dapat menghambat munculnya OCB, seperti lingkungan kerja yang negatif. (Jui-Chen & Chang, 2022) menemukan bahwa bullying di tempat kerja dapat menekan OCB, yang pada akhirnya menurunkan kualitas kinerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat sebagai prasyarat munculnya OCB yang optimal.

Selain itu, komitmen organisasi juga menjadi salah satu faktor pendorong OCB. Studi oleh Uraon dan Kumarasamy (2024) menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja. Artinya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan OCB, yang berdampak positif terhadap produktivitas kerja.

Seiring dengan meningkatnya tantangan dalam dunia kerja modern, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (*work-life balance*) serta keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri (*self-efficacy*) menjadi dua faktor penting yang diperkirakan dapat mendorong perilaku positif karyawan, seperti Organizational Citizenship Behaviour (OCB), yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan pengaruh *work-life balance* dan *self-efficacy* terhadap perilaku serta kinerja karyawan, realitas di lapangan menunjukkan bahwa penerapan kedua aspek tersebut masih menghadapi berbagai tantangan. Fenomena *work-life balance* dan *self-efficacy* juga menjadi perhatian penting di lingkungan kerja perbankan, termasuk di Bank BTN Syariah Cabang Makassar, di mana sebagian karyawan masih berupaya menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sekaligus menjaga keyakinan diri dalam menghadapi tekanan dan target kerja yang tinggi.

Di sisi lain, terdapat pula karyawan yang menunjukkan tingkat kepercayaan diri dan komitmen kerja yang tinggi, yang tercermin dari

perilaku sukarela membantu rekan kerja serta menjaga citra positif Perusahaan yaitu ciri-ciri yang mencerminkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Fenomena ini menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *self-efficacy* merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi munculnya OCB dalam organisasi. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan hidup dan memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap kemampuannya cenderung menunjukkan perilaku positif di tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada sektor pendidikan, kesehatan, atau manufaktur, dan belum banyak yang mengkaji fenomena ini dalam konteks perbankan syariah, khususnya di wilayah Indonesia Timur seperti Kota Makassar. Selain itu, sebagian besar studi sebelumnya cenderung memposisikan OCB sebagai variabel dependen, bukan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, *self-efficacy*, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan yang ada dengan mengkaji **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* di Bank BTN Syariah Cabang Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *organizational citizenship*

behaviour karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar?

2. Apakah self-efficacy berpengaruh terhadap organizational citizenship behaviour karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar?
3. Apakah organizational citizenship behaviour berpengaruh terhadap kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar?
4. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar?
5. Apakah self-efficacy berpengaruh terhadap kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar?
6. Apakah organizational citizenship behaviour memediasi pengaruh work-life balance terhadap kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar?
7. Apakah organizational citizenship behaviour memediasi pengaruh self-efficacy terhadap kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh work-life balance terhadap organizational citizenship behaviour karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh self-efficacy terhadap organizational citizenship behaviour karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar.

4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar.
5. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar.
6. Untuk menganalisis dan menguji peran mediasi *organizational citizenship behaviour* dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar.
7. Untuk menganalisis dan menguji peran mediasi *organizational citizenship behaviour* dalam hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja Karyawan di Bank BTN Syariah Cabang Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan wawasan keilmuan di bidang manajemen strategi dan sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *work-life balance*, *self-efficacy*, dan *organizational citizenship behaviour (OCB)* dalam memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti topik serupa, baik di sektor perbankan maupun sektor lainnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi manajemen Bank BTN Syariah Cabang Makassar tentang pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung keyakinan diri karyawan. Dengan memahami peran OCB sebagai variabel mediasi,

perusahaan dapat merumuskan kebijakan dan strategi internal yang lebih tepat untuk meningkatkan kontribusi positif karyawan demi menunjang kinerja Karyawan.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan atau evaluasi kebijakan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan *work-life balance* dan penguatan *self-efficacy* karyawan. Temuan dari penelitian ini juga bisa menjadi masukan bagi regulator atau lembaga terkait dalam merancang kebijakan kerja yang berorientasi pada peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan di sektor jasa keuangan.

1.4.4 Kegunaan Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematis meliputi:

BAB I

Merupakan bab yang berisi latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian yang dilakukan dari sistematika penulisan.

BAB II

Merupakan bab yang berisi uraian terkait teori-teori yang menjelaskan tentang permasalahan yang akan diteliti dimana akan diuraikan secara ringkas tinjauan umum mengenai sumber daya manusia *work-life balance*, *self-efficacy* dan *organizational citizenship behaviour*. Selain itu, juga

terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III

Berisi kerangka konseptual dan rumusan hipotesis yang menjadi dasar dalam menguji hubungan antar variabel dalam penelitian.

BAB IV

Bab ini mencakup metode penelitian, yang terdiri dari desain penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, serta definisi operasional variabel.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

2.1.1 Job Demands–Resources (JD-R)

Teori Job Demands Resources (JD-R) dikembangkan oleh Demerouti et al. (2001) dalam *Journal of Applied Psychology*. JD-R menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. Job demands merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang membutuhkan upaya berkelanjutan dan berpotensi menimbulkan kelelahan, sedangkan job resources merupakan faktor yang membantu individu dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tekanan, dan mendorong pertumbuhan pribadi (Bakker dan Demerouti, 2007).

Teori ini menyoroti dua proses utama, yaitu:

1. Proses ketegangan (*health-impairment process*) yang menggambarkan efek negatif dari tuntutan kerja tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai; dan
2. Proses motivasional (*motivational process*) di mana ketersediaan sumber daya yang tinggi menumbuhkan keterikatan kerja (*work engagement*) serta meningkatkan kinerja (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Dalam konteks penelitian ini, *Work-Life Balance* (WLB) dan *Self-Efficacy* (SE) diposisikan sebagai *job resources* yang berperan penting dalam memunculkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) serta meningkatkan kinerja Karyawan. Dengan demikian, teori JD-R menjadi kerangka yang relevan untuk menjelaskan bagaimana keseimbangan kerja-hidup dan keyakinan diri

karyawan dapat mengatasi tekanan kerja serta berkontribusi pada peningkatan performa organisasi.

2.1.2 Social Cognitive Theory (SCT)

Social Cognitive Theory (SCT) yang dikemukakan oleh Bandura (1997), menekankan pentingnya peran kognitif individu dalam membentuk perilaku. Teori ini menegaskan bahwa perilaku manusia tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh proses kognitif seperti ekspektasi diri (*self-expectation*) dan hasil yang diharapkan (*outcome expectancy*). Salah satu konsep utama dalam SCT adalah *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai hasil tertentu.

Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung memiliki motivasi yang kuat, keberanian mengambil inisiatif, serta ketekunan dalam menghadapi tantangan. Dalam konteks organisasi, hal ini tercermin melalui perilaku kerja ekstra seperti *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), di mana karyawan menunjukkan kesediaan membantu rekan kerja, loyalitas terhadap organisasi, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, teori SCT menjadi landasan penting dalam menjelaskan bagaimana *self-efficacy* dapat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan.

2.1.3 Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) diperkenalkan oleh Blau (1964) dan dikembangkan lebih lanjut oleh (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas dasar prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan, keadilan, penghargaan, atau perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, maka

individu akan merasa berutang budi dan berusaha membalas dengan perilaku positif terhadap organisasi.

Dalam Penelitian ini, *work-life balance* dan *organizational support* dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang memunculkan respons perilaku positif dari karyawan, seperti *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Dengan demikian, teori SET relevan untuk menjelaskan hubungan antara kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan hidup, peningkatan *self-efficacy*, dan perilaku prososial karyawan. Dalam kerangka JD-R, dukungan organisasi dapat dikategorikan sebagai *job resource* yang berperan dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja keseluruhan.

2.1.4 Conservation of Resources Theory (COR)

Conservation of Resources Theory (COR) dikembangkan oleh Hobfoll (2001), dengan asumsi dasar bahwa individu berupaya untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya tersebut meliputi aspek material (seperti waktu dan energi), sosial (dukungan rekan kerja dan organisasi), maupun psikologis (motivasi, efikasi diri, dan keseimbangan hidup).

Teori ini berargumen bahwa ketika individu memiliki sumber daya yang cukup, mereka akan memiliki motivasi lebih tinggi untuk berperilaku produktif. Sebaliknya, kehilangan sumber daya akan menimbulkan stres dan menurunkan performa kerja. Dalam konteks penelitian ini, *Work-Life Balance* (WLB) dan *Self-Efficacy* (SE) dipandang sebagai *resource gain* yang memicu spiral positif menuju perilaku OCB dan peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, COR memberikan dasar teoritis bahwa peningkatan keseimbangan kerja hidup dan

efikasi diri bukan hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga secara sistemik memperkuat produktivitas dan efektivitas organisasi.

2.2 Work-Life Balance

2.2.1 Definisi Work Life Balance

Konsep *work-life balance* tidak terlepas dari pemikiran mengenai *work-family conflict* yang dikemukakan oleh Greenhaus dan Beutell (1985). Menurut mereka, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dicapai apabila individu mampu meminimalkan atau menghilangkan konflik peran. Konflik peran diartikan sebagai ketidaksesuaian antara tanggung jawab individu dalam satu domain kehidupan dengan domain lainnya, seperti antara pekerjaan dan keluarga (Greenhaus dan Beutell, 1985). Selanjutnya, Clark (2000) mengembangkan *work/family border theory* yang menjelaskan bahwa keseimbangan dapat dicapai ketika individu mampu mengelola batas antara lingkungan kerja dan kehidupan keluarga secara efektif. Teori ini menekankan pentingnya pengaturan peran dan batasan yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih antar kewajiban di kedua domain tersebut.

Work-Life Balance (WLB) merupakan kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui pengaturan prioritas, pembagian peran yang seimbang, serta tercapainya kepuasan dalam menjalankan peran-peran tersebut, yang ditandai dengan minimnya konflik dan adanya dukungan positif antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (Delecta, 2011; Handayani, 2013; Singh, M. P., dan Khanna, 2011).

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance

Menurut Pouluse dan Sudarsan (2014) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pencapaian *work-life balance*, yang diklasifikasikan ke dalam empat kategori utama, yaitu:

1. Faktor Individual

Faktor ini mencakup karakteristik pribadi individu yang dapat memengaruhi kemampuannya dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Aspek-aspek yang termasuk dalam faktor ini meliputi:

- Kepribadian, yang terdiri dari dimensi *conscientiousness*, *openness to experience*, *agreeableness*, *neuroticism*, dan *extraversion*.
- Kesejahteraan individual, yang dipengaruhi oleh dua komponen utama, yakni komponen kognitif (kepuasan hidup) dan komponen afektif (kesejahteraan emosional).
- Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*), yaitu kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain.

2. Faktor Organisasional

Faktor organisasional merujuk pada elemen-elemen dalam lingkungan kerja yang dapat mendukung atau menghambat tercapainya *work-life balance*, yang meliputi:

- Pengaturan kerja, yaitu kemudahan dalam menyesuaikan jadwal dan sistem kerja yang memungkinkan terciptanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan aktivitas personal. Fleksibilitas ini juga berkontribusi pada kemampuan organisasi dalam merekrut, mempertahankan, dan memotivasi pegawai.

- *Dukungan organisasi*, yang dapat berbentuk dukungan formal seperti kebijakan kerja-familia (*work-family policies*), fasilitas benefit, dan fleksibilitas jadwal kerja. Selain itu, dukungan informal meliputi dukungan dari atasan, dukungan terhadap pengembangan karier, serta pemberian otonomi kerja.
- Stres kerja, yaitu persepsi individu terhadap kondisi lingkungan kerjanya yang dapat menimbulkan tekanan.
- Peran kerja, yang mencakup beban peran yang berlebih (*role overload*), konflik peran, serta ketidakjelasan peran dalam organisasi.
- Pemanfaatan teknologi, yang memungkinkan pelaksanaan tugas pekerjaan maupun domestik menjadi lebih efisien, sehingga berkontribusi pada manajemen waktu yang lebih baik.

3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan berkaitan dengan kondisi eksternal di luar organisasi yang dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, antara lain:

- *Pengaturan perawatan anak*, mencakup jumlah anak serta tanggung jawab dalam pengasuhan.
- *Dukungan keluarga*, yang dapat berasal dari orang tua, pasangan, maupun anggota keluarga lainnya.
- *Faktor lingkungan sosial lainnya*, seperti kondisi lingkungan tempat tinggal dan interaksi sosial dengan tetangga maupun teman sebaya.

4. Faktor Lainnya

Faktor lainnya mencakup variabel-variabel demografis dan situasional seperti usia, tipe keluarga, status sebagai orang tua, jenis pekerjaan, tingkat pendapatan, jenjang jabatan, dan jenis kelamin.

2.2.3 Indikator Work-Life Balance

Menurut McDonald et al. (2005) *work-life balance* dapat diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Ketiga dimensi ini mencerminkan keseimbangan individu dalam membagi sumber daya waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara peran kerja dan non-kerja.

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan waktu mengacu pada proporsi waktu yang didistribusikan individu antara tanggung jawab pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan, seperti waktu bersama keluarga atau keterlibatan dalam kegiatan sosial. Seorang karyawan dikatakan memiliki keseimbangan waktu yang baik apabila alokasi waktunya tidak hanya memungkinkan penyelesaian tugas-tugas profesional, tetapi juga memungkinkan pemenuhan peran di lingkungan keluarga maupun sosial. Dalam konteks ini, keseimbangan dicapai apabila tuntutan pekerjaan tidak mengganggu peran keluarga, dan sebaliknya, kewajiban keluarga tidak menghambat penyelesaian pekerjaan.

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana individu secara psikologis terlibat dan berkomitmen dalam aktivitas pekerjaannya maupun aktivitas di luar pekerjaan. Alokasi waktu yang seimbang belum tentu mencerminkan *work-life balance* yang utuh tanpa adanya kualitas keterlibatan yang setara dalam kedua ranah tersebut. Oleh karena itu, keseimbangan keterlibatan ditandai dengan partisipasi aktif baik secara fisik maupun emosional dalam pekerjaan, hubungan keluarga, maupun kegiatan sosial lainnya.

Keseimbangan ini mencerminkan keberhasilan individu dalam mengelola keterlibatan psikologis secara proporsional di berbagai aspek kehidupan.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Keseimbangan kepuasan merujuk pada tingkat kepuasan subjektif individu terhadap keterlibatannya dalam peran kerja dan non-kerja. Individu yang merasa puas dengan peran dan aktivitas yang dijalannya, baik di lingkungan pekerjaan maupun keluarga, menunjukkan pencapaian *satisfaction balance*. Kepuasan ini dapat dilihat dari bagaimana individu memaknai kualitas hubungan interpersonal (seperti dengan anggota keluarga atau rekan kerja), serta dari persepsinya terhadap pencapaian dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.3 *Self Efficacy*

2.3.1 Definisi *Self Efficacy*

Konsep *self-efficacy* pertama kali diperkenalkan oleh Albert Bandura pada tahun 1977 sebagai bagian dari *Social Cognitive Theory* yang dikembangkannya. Bandura menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas tertentu. Keyakinan ini tidak hanya memengaruhi bagaimana seseorang memandang tantangan, tetapi juga menentukan upaya, ketekunan, dan ketahanan individu dalam menghadapi hambatan (Bandura, 1995).

Menurut (Bandura, 1997) *self-efficacy* merepresentasikan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan suatu tugas pada tingkat kinerja tertentu. Individu yang memiliki tingkat *self-efficacy* tinggi cenderung menunjukkan rasa percaya diri dalam menghadapi berbagai situasi, serta lebih

berkomitmen untuk mengatasi hambatan yang muncul selama proses pencapaian tujuan (Robbins dan Judge, 2015).

2.3.2 Faktor-faktor *Self Efficacy*

Bandura (1997) mengidentifikasi empat faktor utama pembentukan *self-efficacy*, yaitu:

1. *Mastery Experiences* (Pengalaman Keberhasilan)

Merupakan sumber yang paling berpengaruh terhadap *self-efficacy*. Keberhasilan dalam menyelesaikan suatu tugas akan memperkuat keyakinan individu terhadap kemampuannya, sedangkan kegagalan, terutama pada tahap awal, dapat menurunkan tingkat *self-efficacy*. Pengalaman keberhasilan yang berulang membantu individu membangun rasa percaya diri yang kuat dalam menghadapi tantangan serupa di masa depan.

2. *Vicarious Experiences* (Pengalaman Melalui Observasi)

Self-efficacy juga dapat terbentuk melalui pengamatan terhadap keberhasilan atau kegagalan orang lain, khususnya mereka yang dianggap memiliki kesamaan dalam kemampuan atau latar belakang. Melihat orang lain berhasil dalam tugas tertentu dapat meningkatkan keyakinan bahwa individu juga mampu mencapai keberhasilan yang sama.

3. *Verbal Persuasion* (Persuasi Verbal)

Dorongan, motivasi, atau umpan balik positif yang diberikan oleh orang lain, seperti atasan, rekan kerja, atau mentor, dapat memperkuat keyakinan individu terhadap kemampuannya. Persuasi verbal yang efektif dapat memicu individu untuk berusaha lebih keras dan tidak mudah menyerah.

4. *Physiological and Emotional States* (Kondisi Fisiologis dan Emosional)

Keadaan fisik dan emosional, seperti tingkat stres, kecemasan, kelelahan, atau suasana hati, dapat memengaruhi persepsi kemampuan diri. Kondisi positif, seperti energi yang cukup dan emosi yang stabil, dapat meningkatkan *self-efficacy*, sementara kondisi negatif dapat menurunkannya.

2.3.3 Indikator Self Efficacy

Menurut Bandura (1997), *self-efficacy* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *level (magnitude)*, *strength*, dan *generality*. Ketiga indikator ini merepresentasikan variasi dalam persepsi individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tugas atau situasi tertentu.

1. Tingkat Kesulitan (*Level*)

Dimensi ini berkaitan dengan persepsi individu terhadap tingkat kesulitan tugas yang mampu ia selesaikan. Individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung memiliki keyakinan bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas, bahkan yang memiliki tingkat kompleksitas atau tantangan yang tinggi. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah kerap meragukan kemampuannya, bahkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sebenarnya tergolong mudah. Oleh karena itu, dimensi ini mencerminkan rentang tantangan yang secara psikologis dianggap dapat ditaklukkan oleh individu.

2. Luas Bidang Perilaku (*Generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana keyakinan individu terhadap kemampuannya bersifat menyeluruh atau terbatas pada konteks tertentu. Individu dengan *self-efficacy* yang bersifat generalis memiliki kepercayaan diri tinggi bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas-tugas lintas bidang

atau situasi yang beragam. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* yang terbatas cenderung hanya percaya diri dalam konteks atau jenis tugas tertentu saja. Dengan demikian, *generality* mencerminkan fleksibilitas persepsi kompetensi individu dalam berbagai domain aktivitas.

3. Kekuatan Keyakinan (*Strength*)

Dimensi kekuatan mengacu pada sejauh mana keyakinan individu terhadap kemampuannya bertahan dalam menghadapi tekanan, hambatan, atau kegagalan. Individu dengan kekuatan *self-efficacy* yang tinggi akan menunjukkan resiliensi yang lebih besar ketika menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Mereka tidak mudah menyerah dan tetap berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, individu dengan kekuatan keyakinan yang rendah cenderung cepat kehilangan motivasi ketika dihadapkan pada tantangan, bahkan jika mereka memiliki kapasitas yang memadai untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi *self-efficacy* mencakup tiga indikator utama, yaitu: (1) tingkat kesulitan tugas yang diyakini mampu diatasi oleh individu (*magnitude*); (2) luasnya cakupan aktivitas yang menjadi ruang lingkup penerapan keyakinan diri tersebut (*generality*); (3), kekuatan keyakinan individu dalam mempertahankan persepsi kompetensinya saat menghadapi tantangan atau permasalahan (*strength*).

2.4 Organizational Citizenship Behaviour

2.4.1 Definisi Organizational Citizenship Behaviour

Konsep *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diperkenalkan pertama kali oleh Bateman dan Organ pada awal dekade 1980-an, yang kemudian

menjadi salah satu topik penting dalam kajian perilaku organisasi. Istilah ini digunakan untuk menggambarkan perilaku karyawan yang tidak secara eksplisit tercantum dalam uraian jabatan (*job description*), namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan kelancaran fungsi organisasi. Bateman dan Organ (1983), menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela, bukan akibat kewajiban formal atau perintah langsung dari atasan. Meskipun bersifat sukarela, perilaku ini terbukti memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan kerja sama antarindividu, menjaga stabilitas lingkungan kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bateman dan Organ (1983), *Organizational Citizenship Behaviour* dapat dipahami sebagai bentuk khusus dari kebiasaan kerja yang mencakup perilaku individu yang secara sukarela memberikan manfaat bagi organisasi, bersifat bebas dipilih (*discretionary*), dan tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal. Definisi ini menunjukkan bahwa OCB tidak lahir dari instruksi atau aturan tertulis, melainkan dari inisiatif pribadi dan kesadaran individu terhadap pentingnya kontribusi terhadap organisasi. Perilaku tersebut dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja yang menghadapi kesulitan, menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, terlibat aktif dalam kegiatan organisasi, maupun mengemukakan saran konstruktif untuk perbaikan proses kerja. Dengan demikian, OCB dapat dipandang sebagai manifestasi komitmen karyawan terhadap organisasi yang melampaui batas peran formal yang telah ditetapkan.

Pervin dan John (1997) mengidentifikasi beberapa karakteristik yang membedakan OCB dari perilaku kerja formal. Karakteristik tersebut meliputi perilaku sukarela atau *extra-role behavior* yang tidak tercantum dalam uraian

jabatan resmi, dilakukan secara spontan tanpa instruksi khusus, bersifat menolong, serta tidak selalu mudah diamati atau diukur melalui evaluasi kinerja konvensional. Ehrhart dan Naumann (2004), menegaskan bahwa meskipun tidak menjadi bagian dari tugas pokok karyawan, perilaku OCB sangat diharapkan oleh organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan organisasi, terutama di tengah intensitas persaingan bisnis yang semakin tinggi. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas yang kuat terhadap organisasi, merasa nyaman dan aman dengan pekerjaannya, serta cenderung mempertahankan dan meningkatkan kontribusinya dalam jangka panjang.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Organ et al. (2006), *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang membentuk sikap serta perilaku karyawan di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Faktor Internal

Merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, mencerminkan kondisi psikologis, sikap, dan orientasi personal yang dapat memengaruhi tingkat partisipasi karyawan dalam perilaku ekstra-peran.

Faktor internal meliputi:

- Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kesenangan dan pemenuhan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku

prososial, seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif dalam tugas tambahan, karena merasa terikat secara positif dengan organisasi.

- **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Tingginya komitmen organisasi mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal jabatan, termasuk melalui OCB, karena mereka memiliki rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi.

- **Moral Karyawan**

Moral karyawan mencerminkan nilai-nilai etika, integritas, dan standar perilaku yang dianut individu dalam lingkungan kerja. Moral yang tinggi akan mendorong perilaku kooperatif, rasa saling menghargai, serta kesediaan untuk membantu tanpa mengharapkan imbalan langsung.

- **Motivasi**

Motivasi merupakan dorongan internal yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik kuat akan terdorong untuk melakukan tindakan sukarela yang mendukung keberhasilan organisasi, termasuk keterlibatan aktif dalam OCB.

2. **Faktor Eksternal**

Merupakan faktor-faktor yang bersumber dari lingkungan kerja dan kondisi organisasi yang memengaruhi perilaku karyawan secara tidak langsung.

Faktor eksternal meliputi:

- **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan anggota tim. Gaya kepemimpinan yang suportif, partisipatif, dan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, sehingga mendorong mereka untuk terlibat aktif dalam perilaku OCB.

- Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya yang menekankan kolaborasi, saling percaya, dan orientasi pada pelayanan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya perilaku sukarela yang menjadi inti dari OCB.

2.4.3 Indikator Organizational Citizenship Behaviour

Organ (1988), mengklasifikasikan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) ke dalam lima dimensi utama, yaitu:

1. *Altruism* (Perilaku membantu)

Altruism merujuk pada perilaku menolong yang dilakukan secara sukarela oleh individu kepada rekan kerja atau pihak lain di dalam organisasi, yang didasari oleh kepedulian terhadap kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi. Perilaku ini ditunjukkan, misalnya, ketika seorang karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaannya bersedia membantu rekan kerja yang sedang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Bentuk bantuan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja tim, tetapi juga memperkuat ikatan sosial antaranggota organisasi.

2. *Courtesy* (Menjaga hubungan baik)

Dimensi ini menggambarkan perilaku membantu atau memberikan dukungan kepada orang lain secara sukarela, yang tidak termasuk dalam tugas atau kewajiban formal. *Courtesy* juga mencakup tindakan pencegahan terhadap timbulnya masalah di masa depan dengan cara menjaga hubungan interpersonal yang positif. Misalnya, seorang karyawan membantu pegawai baru memahami prosedur kerja atau cara menggunakan peralatan tertentu, meskipun hal tersebut tidak menjadi tanggung jawab formalnya. Dalam literatur, dimensi ini kadang disamakan dengan istilah altruism, *peacemaking*, atau *cheerleading*, karena kesemuanya mengarah pada terciptanya hubungan kerja yang harmonis.

3. *Civic Virtue* (Peduli organisasi)

Civic virtue mencerminkan kepedulian dan keterlibatan aktif seorang karyawan terhadap kehidupan organisasi secara menyeluruh. Perilaku ini ditunjukkan melalui partisipasi sukarela dalam kegiatan organisasi, rasa tanggung jawab terhadap kelangsungan hidup organisasi, serta kesediaan terlibat dalam proses pemecahan masalah. Seorang karyawan dengan *civic virtue* yang tinggi biasanya aktif menghadiri rapat, mengemukakan ide-ide atau gagasan yang konstruktif, serta turut memantau perkembangan lingkungan bisnis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi organisasi.

4. *Conscientiousness* (Disiplin tinggi)

Conscientiousness menggambarkan komitmen dan dedikasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif dan proaktif, melampaui standar minimum yang ditetapkan. Perilaku ini dapat berupa inisiatif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan, seminar,

atau kursus yang difasilitasi oleh organisasi, meskipun hal tersebut tidak menjadi kewajiban formal. Karyawan yang memiliki conscientiousness tinggi juga bersedia mengambil tanggung jawab di luar wewenang resminya, demi mendukung peningkatan kinerja karyawan.

5. *Sportsmanship* (Tidak mengeluh)

Sportsmanship mengacu pada kesediaan dan toleransi individu untuk tetap bertahan dalam situasi kerja yang kurang menyenangkan tanpa mengeluh secara berlebihan. Perilaku ini menuntut individu untuk bersikap positif dan profesional, bahkan ketika menghadapi ketidaknyamanan atau hambatan. Karyawan yang memiliki sportsmanship tinggi tidak hanya mampu menahan rasa tidak puas, tetapi juga bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi menjaga kelangsungan organisasi. Misalnya, tetap bekerja dengan baik meskipun kondisi lingkungan kerja tidak ideal atau fasilitas yang tersedia terbatas.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam kajian perilaku organisasi yang merefleksikan hasil kerja individu sebagai kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Bernardin dan Russell (1993) mendefinisikan *employee performance* sebagai *“the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*. Definisi ini menekankan bahwa kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan hasil akhir yang terukur, melainkan juga proses dan perilaku yang digunakan individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja individu bersifat multidimensional karena mencakup aspek kualitas, kuantitas, efektivitas, serta kemampuan interpersonal yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Gibson et al., 2012). Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai keseluruhan hasil perilaku kerja individu yang berorientasi pada standar organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian sasaran strategis. Seorang karyawan yang berkinerja baik tidak hanya mampu memenuhi target pekerjaan, tetapi juga menunjukkan disiplin, inisiatif, serta kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja (Armstrong dan Taylor, 2020; Bernardin dan Russell, 1993).

Lebih lanjut, Bernardin dan Russell (1993) mengemukakan enam dimensi utama yang digunakan untuk menilai kinerja individu, yaitu:

1. *Quality* (Kualitas kerja) sejauh mana hasil kerja memenuhi standar dan ekspektasi organisasi, baik dari segi akurasi, ketepatan, maupun kesesuaian prosedur.
2. *Quantity* (Kuantitas kerja) jumlah atau volume pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu.
3. *Timeliness* (Ketepatan waktu) kemampuan menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat waktu tanpa mengurangi kualitas hasil kerja.
4. *Cost-effectiveness* (Efisiensi) sejauh mana individu mampu menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, dan biaya) secara optimal untuk mencapai hasil terbaik.
5. *Need for Supervision* (Kemandirian) kemampuan individu dalam bekerja secara mandiri tanpa ketergantungan tinggi pada pengawasan atasan.

6. *Interpersonal Impact* (Kerja sama dan hubungan sosial) kemampuan membangun hubungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan saling mendukung antar rekan kerja.

Enam dimensi tersebut menegaskan bahwa kinerja bukan sekadar hasil kerja yang dapat diukur secara kuantitatif, tetapi juga mencakup sikap dan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan dipandang sebagai hasil dari perilaku individu yang dipengaruhi oleh sumber daya personal seperti *Work-Life Balance* dan *Self-Efficacy*, serta dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Kinerja karyawan menjadi refleksi langsung dari efektivitas peran individu dalam mendukung keberhasilan organisasi.

2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Menurut Gibson et al. (2012) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu faktor individu (*ability, skill, motivation*), faktor psikologis (persepsi, sikap, pembelajaran, dan kepribadian), serta faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan struktur kerja).

1. Faktor individu (*Individual Factors*)

Faktor ini mencakup kemampuan, keterampilan, dan latar belakang pengalaman kerja yang menentukan kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas. Karyawan dengan kemampuan dan pengalaman yang sesuai akan lebih produktif dan efisien dalam bekerja.

2. Faktor psikologis (*Psychological Factors*)

Merupakan sikap, persepsi, dan motivasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi dan efikasi diri yang kuat cenderung menunjukkan keterlibatan kerja dan kinerja yang lebih baik.

3. Faktor organisasi (*Organizational Factors*)

Merupakan lingkungan kerja yang kondusif, dukungan pimpinan, dan sistem penghargaan yang adil berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu (Robbins & Judge, 2015). Dukungan organisasi yang memadai juga meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran seperti OCB.

Selain itu, *Work-Life Balance* dan *Self-Efficacy* berperan sebagai faktor personal penting dalam model penelitian ini. *Work-Life Balance* membantu karyawan mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis, sedangkan *Self-Efficacy* memperkuat keyakinan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Kedua faktor ini berpotensi mendorong munculnya OCB dan meningkatkan performa kerja secara keseluruhan (Demerouti et al., 2001).

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan perlu mencakup indikator yang merepresentasikan perilaku dan hasil kerja individu. Berdasarkan teori Bernardin dan Russell (1993) indikator kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*Quality*)

Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar organisasi.

2. Kuantitas kerja (*Quantity*)

Volume pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu.

3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Kecepatan penyelesaian tugas sesuai target waktu.

4. Efisiensi (*Cost-effectiveness*)

Kemampuan menggunakan sumber daya secara optimal.

5. Kemandirian (*Need for Supervision*)

Tingkat ketergantungan pada pengawasan dalam bekerja.

6. Kerja sama (*Interpersonal Impact*)

Kemampuan menjalin hubungan dan bekerja sama dalam tim.

Indikator tersebut memungkinkan peneliti menilai kinerja secara menyeluruh, baik dari sisi hasil (*output*) maupun perilaku kerja (*process*). Dalam konteks organisasi perbankan, indikator ini relevan karena menggambarkan produktivitas individu, efisiensi operasional, serta kemampuan berinteraksi dengan nasabah dan rekan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Integrasi teori Bernardin dan Russell (1993) dengan kerangka JD-R dan COR memberikan dasar konseptual yang solid bagi penelitian ini. Teori Bernardin dan Russell menjelaskan dimensi perilaku dan hasil kerja individu, sementara teori JD-R dan COR memperkuat pemahaman mengenai peran sumber daya pribadi dalam memengaruhi perilaku kerja. Dengan demikian, *Work-Life Balance* dan *Self-Efficacy* dipandang sebagai sumber daya personal yang dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan teori Bernardin dan Russell (1993) sebagai inti pengukuran variabel dependen, sementara JD-R dan COR menjadi kerangka yang menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

2.6 Tinjauan Empirik

Penelitian-penelitian terdahulu memperlihatkan keterkaitan yang konsisten antara *Work-Life Balance (WLB)*, *Self-Efficacy (SE)*, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, dan kinerja karyawan. *Work-Life Balance* dan *Self-Efficacy* terbukti memiliki hubungan positif dengan OCB serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu (Barokah et al., 2025; Thevanes dan Harikaran, 2020). Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas kerja (Beauregard dan Henry, 2009).

Berbagai temuan juga mengonfirmasi bahwa OCB berperan sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan hubungan antara sumber daya personal dengan hasil kerja individu. Peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan efikasi diri mendorong munculnya perilaku prososial seperti kesediaan membantu rekan kerja dan kepedulian terhadap lingkungan organisasi (Na-Nan et al., 2021; Sakti dan Rini, 2024). Perilaku tersebut pada akhirnya tercermin dalam peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja karyawan (Podsakoff dan MacKenzie, 1997; Santosa et al., 2018).

Konsistensi temuan empiris ini sejalan dengan pandangan Bernardin dan Russell (1993) mengenai kinerja individu yang ditinjau melalui dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian, serta kemampuan interpersonal. Melalui kerangka tersebut, penelitian ini memposisikan *Work-Life Balance* dan *Self-Efficacy* sebagai bentuk sumber daya personal yang memengaruhi perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship*

Behaviour), yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di tingkat individu.

Dengan demikian, hasil-hasil penelitian terdahulu tidak hanya memperkuat relevansi teoritik antara ketiga variabel tersebut, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi pengembangan model konseptual dalam penelitian ini, yang menempatkan perilaku kewargaan sebagai jalur penting dalam menjelaskan hubungan antara sumber daya personal dan kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan teori *Job Demands Resources* (JD-R) (Demerouti et al., 2001) dan *Conservation of Resources* (COR) (Hobfoll, 2001), yang menegaskan bahwa peningkatan sumber daya pribadi dapat memperkuat perilaku positif dan meningkatkan hasil kerja individu.

Berikut merupakan rangkuman penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam penelitian ini:

2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Rezky Afiahtul Barokah, Kartawan Deden Sutisna, Sri Astuti Pratminingsih (2025)	<i>Work-life balance and its influence on organizational citizenship behavior and performance in Indonesian higher education</i>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCB) dan kinerja individu. Keseimbangan kerja–hidup meningkatkan perilaku prososial dan produktivitas.
2	P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie (1997)	<i>Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational</i>	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan individu. Aspek

		<i>Performance: A Review and Suggestions for Future Research</i>	<i>helping behaviour</i> menjadi faktor dominan dalam meningkatkan efektivitas kerja.
3	Thevanes Nadesan & Sivarajah Harikaran (2020)	<i>Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior</i>	(1) WLB berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja; (2) OCB berpengaruh positif terhadap kinerja; (3) OCB berperan sebagai variabel mediasi antara WLB dan kinerja.
4	Khahan Na-nan, Suteeluck Kanthong, & Jamnean Joungrakul (2021)	<i>An Empirical Study on the Model of Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior Transmitted through Employee Engagement, Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>	(1) <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif terhadap OCB; (2) pengaruh tidak langsung terjadi melalui <i>employee engagement</i> , <i>organizational commitment</i> , dan <i>job satisfaction</i> .
5	Arief Santosa, Akhmad Sadikin, & Guswandi (2018)	<i>Effect of Self-Efficacy and Organizational Culture on Organizational Performance Through Job Satisfaction Pt. Trimitra Utama</i>	(1) SE berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (2) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja; (3) <i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan SE dan kinerja.
6	Ramalio Fahridho Sakti & Hesty Prima Rini (2024)	<i>The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Relationship Between</i>	(1) SE berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) OCB memediasi hubungan antara SE dan kinerja; (3) peningkatan OCB

		<i>Self Efficacy and Employee Performance</i>	memperkuat pengaruh SE terhadap performa individu.
7	T. A. Beauregard & L. C. Henry (2009)	<i>Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance</i>	Praktik WLB berhubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja individu. Dukungan organisasi terhadap keseimbangan kerja–hidup meningkatkan loyalitas dan produktivitas.
8	J. Yang, Y. Gong, & Y. Huo (2021)	<i>Work–Life Balance and Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment</i>	WLB meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja individu; komitmen berperan sebagai mediator.
9	L. D. Nanan, A. Sutanto, & J. Santoso (2021)	<i>The Influence of Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behaviour through Employee Engagement and Job Satisfaction</i>	SE berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap OCB melalui <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> .
10	D. W. Organ, P. M. Podsakoff, & S. B. MacKenzie (2006)	<i>Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences</i>	Menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra peran yang meningkatkan efektivitas organisasi melalui dimensi altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, dan civic virtue.
11	M. Bakker & E. Demerouti (2017)	<i>Job Demands–Resources Theory</i>	JD-R menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan

		<i>Taking Stock and Looking Forward</i>	sumber daya personal memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kinerja individu.
12	H. J. Bernardin & J. E. A. Russell (1993)	<i>Human Resource Management: An Experiential Approach</i>	Menjelaskan enam dimensi kinerja individu (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian, dan hubungan interpersonal) sebagai dasar pengukuran kinerja karyawan.
13	A. Bandura (1997)	<i>Self-Efficacy: The Exercise of Control</i>	Efikasi diri memengaruhi motivasi, usaha, dan ketekunan dalam mencapai tujuan kerja. Individu dengan SE tinggi memiliki performa yang lebih baik dan lebih tahan terhadap tekanan.
14	M. N. Alharbi & A. Abid (2023)	<i>Work-Life Balance and Employee Performance: The Moderating Role of Job Stress</i>	WLB berpengaruh positif terhadap kinerja; stres kerja memperlemah hubungan keduanya.
15	A. K. Uraon & B. Kumarasamy (2024)	<i>Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour among Service Employees</i>	SE dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja individu; OCB bertindak sebagai mekanisme penghubung antara SE dan hasil kerja.