

## DAMPAK WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN TERHADAP KINERJA MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

**Ahadiati Rohmatiah<sup>1\*</sup>**

Program Studi Manajemen, Universitas Merdeka Madiun, Madiun, Indonesia,  
[ahadiati@unmer-madiun.ac.id](mailto:ahadiati@unmer-madiun.ac.id)

\*Corresponding author

**Mukti Widodo<sup>2</sup>**

Program Studi Manajemen, Universitas Merdeka Madiun, Madiun, Indonesia,  
[muktiwidodo77@gmail.com](mailto:muktiwidodo77@gmail.com)

**Mutmainah<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Universitas Merdeka Madiun, Madiun, Indonesia,  
[mutmainah@unmer-madiun.ac.id](mailto:mutmainah@unmer-madiun.ac.id)

### Abstract

**Background** – Companies that pay attention to the work-life balance of employees will improve performance and cause organizational citizenship behavior. Work-life balance and organizational citizenship behavior of employee can one of factors to impact their performance. So, its can impact to corporate image in society.

**Aim** – This study aims to determine the influence of work - life balance and organizational citizenship behavior on employee performance, the influence of organizational citizenship behavior on employee performance, and the influence of work-life balance on employee performance of Bank Jatim Madiun Branch Office through organizational citizenship behavior as a mediating variable

**Design / methodology / approach** – The research population is all employees of the Bank Jatim Madiun Branch Office in 2022, totaling 141 people. Sample of 59 people was obtained which was determined by simple random sampling technique. The research instrument used a questionnaire. The data analysis technique uses path analysis method with SmartPLS version 3.0 software.

**Findings** – The results showed: 1) Work-life balance affects the performance of employees of Bank Jatim Madiun Branch Office, 2) Work-life balance affects organizational citizenship behavior of employees of Bank Jatim Madiun Branch Office, 3) Organizational citizenship behavior affects the performance of employees of Bank Jatim Office Madiun Branch, 4) Work-life balance affects the performance of Bank Jatim Madiun Branch Office employees through organizational citizenship behavior as a mediating variable.

**Conclusion** - The test variables in this article have a significant influence and can explain these conditions in the internal environment of the Bank Jatim Madiun Branch Office.

**Research implication** – This research add knowledge about factors of employee performance. So, this result can reference for entrepreneur to more pay attention their employee, especially work-life balance and organizational citizenship behavior of employee. Both of them can concerned to increasing and optimizing performance of employee continually.

**Limitations** – This research only examine about work-life balance, organizational citizenship, and employee performance in Bank Jatim Madiun Branch Office.

**Keyword** : Work, Balance, Organizational, Citizenship, Behavior, Performance

### Abstrak

**Latar Belakang** - Pada perusahaan yang memperhatikan *work-life balance* pada karyawan akan meningkatkan kinerja serta menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Keseimbangan kehidupan karyawan dan perilaku OCB dapat menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan sehingga ini juga dapat berdampak pada citra perusahaan di mata masyarakat.

**Diterima** : 23 Maret 2023

**Direview** : 17 April 2023

**Direvisi** : 27 April 2023

**Disetujui** : 25 Mei 2023



**Tujuan** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

**Desain / Metodologi / Pendekatan** - Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun tahun 2022 yang berjumlah 141 orang. Sampel sebanyak 59 orang yang ditentukan dengan teknik *simple random sampling*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan metode analisis jalur dengan *software* SmartPLS versi 3.0.

**Hasil dan Pembahasan** - Hasil penelitian menunjukkan: 1) *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun, 2) *Work-life balance* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun, *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun, *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

**Kesimpulan** - Variabel uji dalam artikel ini memiliki pengaruh signifikan serta dapat menjelaskan kondisi tersebut di lingkungan internal Bank Jatim Kantor Cabang Madiun.

**Implikasi Penelitian** - Penelitian ini menambah wawasan pengetahuan tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan, terutama *work-life balance* karyawan dan perilaku *organizational citizenship*. Kedua faktor ini dapat fokus untuk diperhatikan perusahaan agar dapat terus meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan.

**Batasan Penelitian** - Penelitian ini hanya membahas berkaitan dengan *work-life balance* karyawan, *organizational citizenship behavior* karyawan, dan kinerja karyawan yang ada di Bank Jatim Cabang Madiun.

**Kata Kunci** : Keseimbangan, Kerja, *Organizational*, *Citizenship*, *Behavior*, Kinerja.

## PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan bisnis dan era transformasi digital pada era industri 4.0, perusahaan-perusahaan perbankan perlu melakukan perubahan ekosistem bisnis yang baru, lebih fleksibel dan dinamis sesuai dengan perubahan ekosistem yang ada. Saat mengadopsi teknologi dan menjalankan transformasi digital dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan perbankan perlu memiliki keseimbangan organisasi (Wardhana, et al., 2022). Keseimbangan organisasi yang dimaksud tentu saja berkaitan dengan sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam perusahaan perbankan tersebut. Transformasi digital tidak akan dapat jalan jika tidak didukung oleh sumber daya manusia perusahaan.

Keberhasilan karyawan akan tercermin pada kinerja perusahaan yang mengalami perbaikan. Seperti pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk atau biasa disebut Bank Jatim pada bulan September tahun 2022 berhasil meraih prestasi yaitu mendapatkan penghargaan *Top Bank Awards 2022* dan *Top Bank in KBMI 2 Category 2022* (Susilawati, 2022). Prestasi ini tidak terlepas dari peran seluruh karyawan Bank Jatim. Penghargaan tersebut dapat dicapai berkat adanya performa kerja karyawan yang mengalami peningkatan.

Bank Jatim Kantor Cabang Madiun, selama tahun 2020-2021 terjadi peningkatan kinerja karyawan seperti yang tercantum dalam tabel 1. Tabel 1



menunjukkan bahwa selama tahun 2020-2021, di Bank Jatim Kantor Cabang Madiun terdapat kenaikan persentase kinerja karyawan dengan kriteria kinerja “Baik”. Meskipun persentase karyawan dengan kriteria kinerja “Kurang” juga mengalami peningkatan, namun pada karyawan dengan kriteria kinerja “Cukup” telah terjadi penurunan persentase. Ada beberapa faktor yang kemungkinan menyebabkan kinerja mengalami kenaikan ataupun penurunan. Menurut Robbins & Judge (2008), organisasi yang mempunyai karyawan yang melakukan *organizational citizenship behavior* (OCB)

yang baik akan memiliki kinerja lebih baik dari organisasi lain karena OCB merupakan perilaku *extra role* karyawan di dalam suatu organisasi. Selain itu, karyawan yang banyak mengeluarkan waktu untuk bekerja bahkan lebih dari yang telah ditetapkan, maka karyawan akan menghadapi titik jenuh atau dapat dikatakan kehidupan yang tidak seimbang. Ketika seseorang tidak mendapatkan keseimbangan kehidupan (*work-life balance*) tentunya akan berdampak pada kinerja yang tidak optimal. (Bataneh, 2019)

Tabel 1  
Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun

Penilaian Kinerja	Tahun 2020		Tahun 2021	
	∑ (Orang)	Persentase (%)	∑ (Orang)	Persentase (%)
Baik	40	28	46	33
Cukup	70	50	52	37
Kurang	31	22	43	30
Total	<b>141</b>	<b>100</b>	<b>141</b>	<b>100</b>

Sumber: Data internal Bank Jatim Kantor Cabang Madiun (2022)

Rosa, et al. (2022), kinerja karyawan tidak hanya dapat dilihat dari kemampuan kerjanya yang sempurna, tetapi juga dalam hal kemampuan untuk menguasai dan mengelola kemampuannya sendiri serta membangun relasi dengan orang lain. Selain membangun relasi dengan nasabah, salah satu bentuk keberhasilan karyawan perbankan adalah kemampuan dalam menjaga hubungan atau relasi dengan orang-orang dekat dalam keluarga maupun dengan setiap unsur karyawan dalam perusahaan.

Keberhasilan karyawan perbankan dalam membangun relasi dengan orang-orang dekat dalam keluarga tercermin dalam *work-life balance* yang dimiliki karyawan. Menurut Greenhaus, *work-life balance* merupakan suatu keadaan ketika seseorang mengalami keseimbangan kepuasan dalam perannya sebagai karyawan dan peran di dalam keluarga (Tien & Yuliza, 2021). Karyawan yang memiliki *work-life balance*, akan melakukan pekerjaannya secara *enjoy*. Meningkatkan *work-life balance* pada karyawan juga dapat berkontribusi untuk mengurangi keterlambatan saat masuk kerja

dan kemangkiran karyawan (Wardani & Firmansyah, 2021). Menurut pandangan karyawan, *work-life balance* merupakan sebuah pilihan dalam mengelola kewajiban kerja dan kehidupan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga, sedangkan dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan karyawan untuk fokus terhadap pekerjaan. Dousin et al., (2019); Arifin & Muharto (2022) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun Foanto et al., (2020); Rahmawati et al., (2021) ditemukan bahwa *work-life balance* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada perusahaan yang memperhatikan *work-life balance* karyawan akan memunculkan perasaan nyaman pada karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan turunya tingkat absensi, peningkatan kinerja, serta meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Pratama et al. 2022). Karyawan yang memiliki tingkat *work-life balance* tinggi atau tidak mengalami permasalahan atau konflik antara pekerjaan dan keluarga akan memiliki tingkat OCB yang tinggi. Sebaliknya, karyawan yang mengalami konflik pribadi di rumah cenderung menyalahkan pekerjaannya, menarik diri, dan menjadi kurang peduli dengan pekerjaannya. Semakin minim keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaan, maka perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi

cenderung tidak bagus. Shalahuddin (2021); Pratama et al., (2022) menghasilkan *work-life balance* berpengaruh terhadap OCB. Namun, Makiah et al., (2018) menemukan *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap OCB, begitu juga dengan Lavanya & Sree (2021).

Keterkaitan antara *work-life balance*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sering dijadikan sebagai variable mediasi, seperti pada penelitian yang dilakukan Harikaran & Thevanes (2018). Menurut Harikaran & Thevanes (2018), organisasi perusahaan perlu mempertimbangkan lebih banyak *work-life balance* pada karyawan untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar terlibat dalam *organizational citizenship behavior* yang pada akhirnya sangat mempengaruhi kinerja organisasi mereka secara keseluruhan. *Work-life balance* dianggap sebagai salah satu faktor yang diperhatikan untuk menghasilkan praktik kinerja yang tinggi sehingga dapat mengembangkan sikap positif yang terkait dengan pekerjaan. Sikap positif tersebut mendorong perilaku *organizational citizenship* karyawan untuk mengarah ke kinerja organisasi yang lebih baik. Pada penelitian yang dilakukan Hikmah & Lukito (2021) ditemukan bahwa *work-life balance* akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh OCB.

*Work-life balance* mendukung sikap OCB yang nantinya akan berdampak pada karyawan, baik itu dampak terhadap psikologis, fisiologis maupun kinerjanya. Hal-hal yang berkaitan dengan *work-life balance* pada karyawan dapat berdampak pada kinerja karyawan saat bekerja. Begitu juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), hal tersebut akan muncul pada diri karyawan apabila yang bersangkutan merasa mendapatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan kerjanya. Hasil beberapa penelitian terdahulu tentang kinerja karyawan, *work-life balance* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) masih menunjukkan adanya *research gap* yang berupa hasil temuan yang berbeda.

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui pengaruh secara langsung antara *work-life balance* dengan kinerja dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. Serta mengetahui pengaruh *work-life balance* karyawan terhadap kinerja melalui perilaku *organizational citizenship*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### ***Work-life balance* dan kinerja karyawan**

Keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) adalah pencapaian kualitas hidup karena individu mampu mengelola kompleksitas dunia kerja dan dunia pribadinya (Ramdhani et al., 2018). *Work-life balance* dapat memberikan kepuasan dan

kebahagiaan pada seseorang. Sehingga dapat berdampak positif bagi banyak hal yang ada didalam diri individu tersebut, khususnya karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *work-life balance* tinggi akan terhindar dari adanya konflik antara pekerjaan dan keluarga sehingga tidak mengganggu kinerja karyawan. Hasil penelitian menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Dousin et al., 2019); (Arifin & Muharto, 2022)). Untuk mengetahui *work-life* karyawan seimbang ataukah tidak, dapat dilihat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Yustini & Yuliza, 2021); a) WIPL (*Work Interference Personal Life*), mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun, b) PLIW (*Personal Life Interference Work*), mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun mengganggu kehidupan pekerjaannya, c) WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*), mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun, d) PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*), mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun dapat meningkatkan performa karyawan dalam dunia kerja. Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama.



**H1.** *Work-life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun.*

### **Organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang bersifat suka rela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi (Rostiawati, 2020). Perilaku karyawan yang seperti ini melebihi deskripsi pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi akan secara sukarela melakukan pekerjaan yang melebihi harapan organisasi dan kewajiban karyawan, untuk itu perilaku OCB diyakini memberikan dampak positif bagi organisasi. Perusahaan yang memperhatikan *work-life balance* karyawan akan memberikan perasaan nyaman pada karyawan. Hal ini diyakini dapat menurunkan tingkat absensi, meningkatkan kinerja, serta menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Pratama et al., 2022). Karyawan dengan tingkat *work-life balance* yang tinggi atau tidak mengalami permasalahan atau konflik antara pekerjaan dan keluarga akan memiliki tingkat keterlibatan dalam perilaku kewargaan organisasi atau OCB yang tinggi, ataupun sebaliknya. Seperti hasil penelitian menunjukkan *work-life balance* berpengaruh terhadap OCB (Shalahuddin, 2021); (Pratama et al., 2022). Perilaku OCB ini menunjukkan hasil kerja karyawan melebihi dari standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini selaras dengan hasil

penelitian yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hikmah & Lukito, 2021). Indikator untuk mengukur OCB seorang karyawan menurut Luthans terdiri dari (Rostiawati, 2020): a) *Altruism*, yaitu karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun dapat mementingkan kepentingan orang lain; b) *Courtesy*, yaitu karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun dapat menjaga hubungan baik dengan rekan kerja; c) *Sportsmanship*, yaitu karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun memiliki sikap sportif; d) *Civic virtue*, yaitu karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun ikut berperan aktif untuk kemajuan organisasi; e) *Conscientiousness*, yaitu karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun bersedia bertindak melebihi kewajibannya. Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dan ketiga.

**H2.** *Work-life balance berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun*

**H3.** *Organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun*

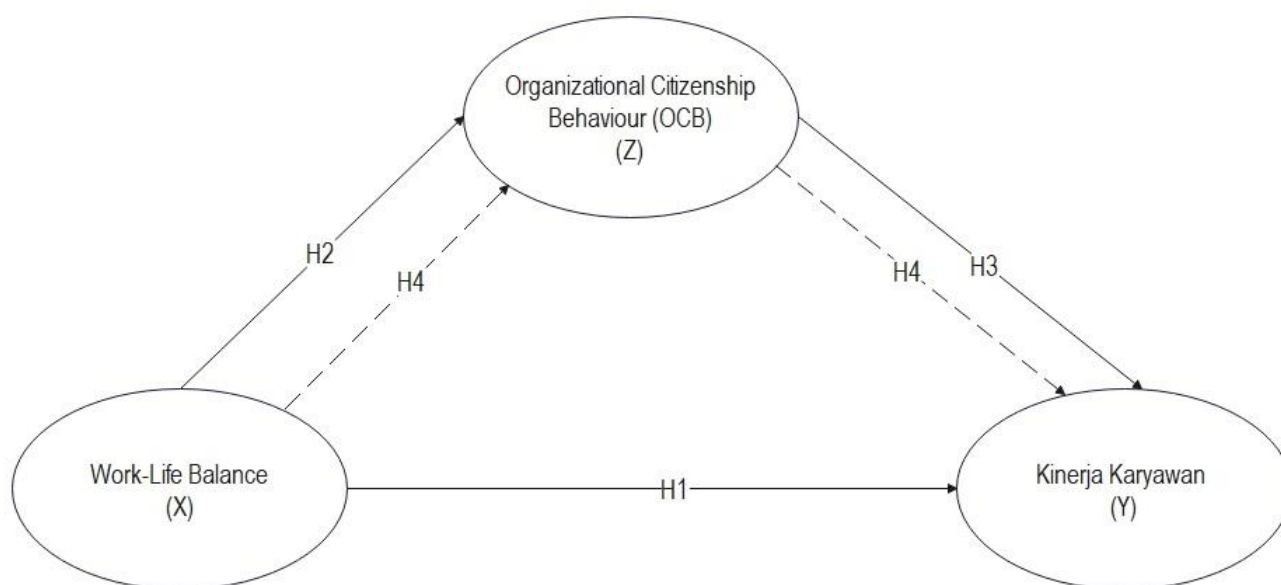
### **Organizational citizenship behavior (OCB) dengan kinerja karyawan dan work-life balance**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara

legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Hasil penelitian ditemukan *work-life balance* akan memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh OCB (Hikmah & Lukito, 2021). Indikator kinerja karyawan meliputi (Afandi, 2018); a) Kuantitas hasil kerja, merupakan kuantitas hasil kerja dari karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun; b) Kualitas hasil kerja, yaitu kualitas dari hasil kerja dari karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun; c) Tanggung jawab, merupakan tanggung jawab yang

dimiliki karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun selama melaksanakan tugas; d) Efisiensi dalam melaksanakan tugas, merupakan efisiensi yang dilaksanakan karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun dalam melaksanakan tugas; e) Kreativitas, berkaitan dengan kreativitas karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun dalam melaksanakan tugas. Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat.

**H4.** *Work-life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi.*



**Gambar 1.** Kerangka Pemikiran

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Jenis data yang diambil adalah data primer. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner ke responden. Populasi dalam penelitian ini

adalah seluruh karyawan Bank Jatim per tahun 2022, sebanyak 141 karyawan. Pengambilan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin. Sehingga didapat jumlah sampel sebesar 59 karyawan. Teknik sampling menggunakan *simple random*

*sampling*. Teknik ini digunakan untuk mempermudah peneliti mendapatkan responden yang bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian sehingga tidak mengganggu jam kerja dan pekerjaan responden. Dengan kesediaan dan sukarela responden dalam mengisi kuesioner, harapannya peneliti akan mendapatkan jawaban/respon yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa ada bias jawaban/respon.

Alat analisis menggunakan SmartPLS karena sampel yang diambil sedikit dan membedakan dari penelitian yang sebelumnya. Untuk menguji instrument penelitian perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas instrumen melalui uji validitas *convergent validity*, dan *discriminant validity*. *Convergent validity* melihat nilai *Loading Factor* dan AVE (*average variance extracted*) instrumen. Ghozali (2020), validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0,5. Sedangkan uji *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading*. Ghozali (2020), apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya.

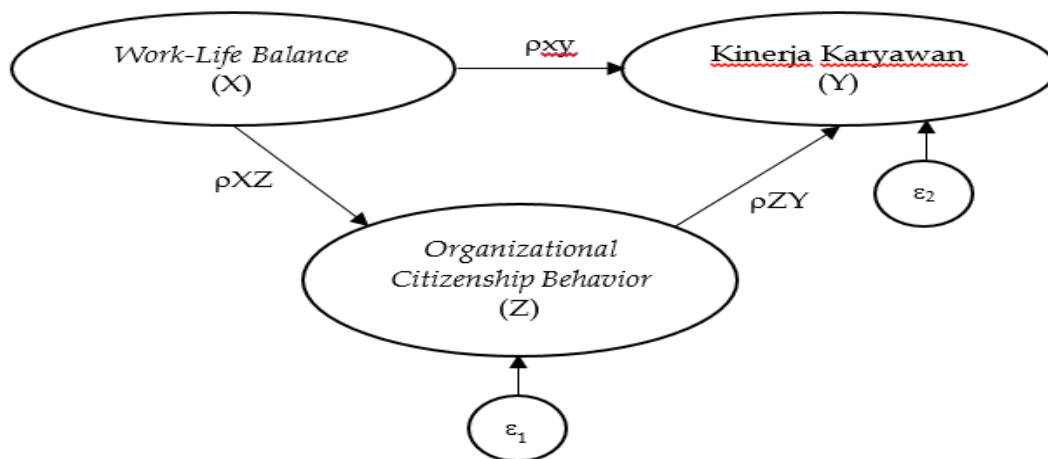
Pengujian reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai keduanya  $\geq 0,7$  (Sekaran, 2014).

Penelitian ini terdapat dua model, yaitu:

Model 1 : Model Pengukuran atau *Outer Model*. Model ini digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas seperti yang telah diuraikan sebelumnya.

Model 2 : Model Struktural atau *Inner Model*. *Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* dan uji t untuk mengetahui koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali, 2020). Artinya, perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh *work-life balance* karyawan terhadap OCB, serta pengaruh *work-life balance* karyawan dan OCB terhadap kinerja karyawan.





**Gambar 2.** Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan Gambar 2 diatas, maka dapat ditulis persamaan regresinya sebagai berikut:

- 1)  $Y = \rho_{XY}$
- 2)  $Z = a + \rho_{XZ} + e_1$
- 3)  $Y = \rho_{ZY}$
- 4)  $Y = a + \rho_{XY} + \rho_{ZY} + e_2$

Keterangan:

X : *Work-Life Balance*

Z : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Y : *Kinerja karyawan*

$\rho_{XY}$  : Koefisien jalur X terhadap Y

$\rho_{XZ}$  : Koefisien jalur X terhadap Z

$\rho_{ZY}$  : Koefisien jalur Z terhadap Y

$e_1$  : *Error* struktur 1

$e_2$  : *Error* struktur 2

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Model Pengukuran atau Outer Model.**

#### **Uji Validitas**

Berdasarkan nilai *Loading Factor* pada Gambar 3 dapat disimpulkan bahwa instrument untuk variabel X, Y, dan Z keseluruhan dinyatakan valid karena nilainya lebih dari 0,5. Tabel 2 akan merincikan nilai *loading factor*.

Pengujian validitas berikutnya dengan melihat nilai AVE. Berdasarkan pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0, nilai AVE setiap variabel ditunjukkan di tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa semua konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yaitu dengan nilai terkecil 0,751 untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dan terbesar 0,845 untuk variabel *Work-Life Balance* (X). Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0,50. Setelah diketahui nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, tahap selanjutnya adalah membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model. Pada penelitian ini hasil dari korelasi antar

konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE dapat ditunjukkan pada Tabel 4. Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini belum dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas yang pertama menggunakan *composite reliability*. Hasil *output* SmartPLS ditunjukkan oleh tabel 5. Nilai *composite reliability* variabel penelitian > 0,7, menunjukkan bahwa instrumen dinyatakan reliabel.

Pengujian reliabilitas selanjutnya dengan melihat nilai *cronbach's alpha*. Tabel 6 menunjukkan nilai *cronbach's alpha*. Semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Artinya bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa keseluruhan instrument dinyatakan valid dan reliabel sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian berikutnya.

### Model Struktural (Inner Model)

#### Analisis Varian (R<sup>2</sup> atau Uji Determinasi)

Berdasarkan nilai R *Square* pada Tabel 7 menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (X) mampu menjelaskan variabilitas konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebesar 0,629 atau 62,9% dan sisanya

sebesar 37,1% dijelaskan oleh konstruk lainnya di luar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan *Work-Life Balance* (X) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) mampu menjelaskan variabilitas Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,649 atau 64,9% dan sisanya sebesar 35,1% dijelaskan oleh konstruk lainnya di luar yang diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *path coefficients* pada pengujian *inner model*. Nilai *path coefficients* menunjukkan koefisien hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian variabel *intervening* dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan perhitungan *bootstrapping* dan melihat kalkulasi total *indirect effect*. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk  $\alpha$  (5%) nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Tabel 8 menunjukkan hasil perhitungan *path coefficients*. Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa

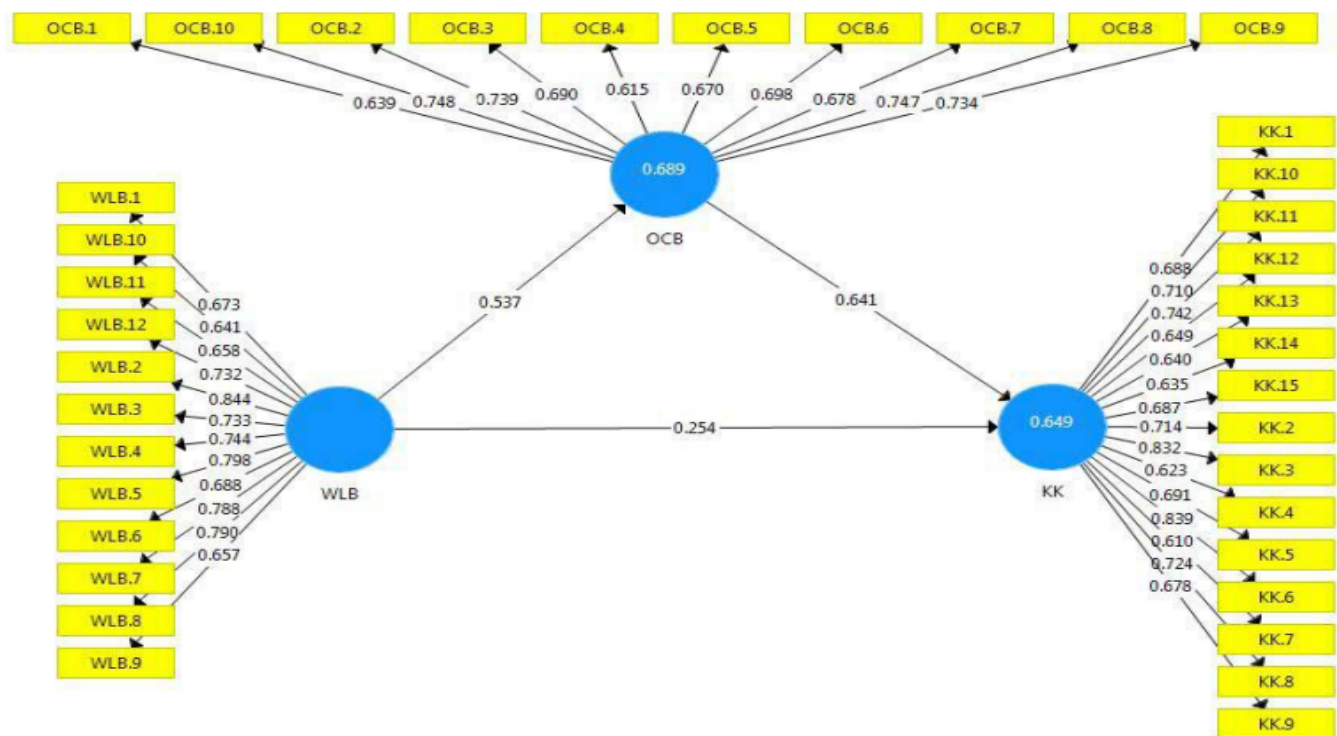
1. *Work-Life balance* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Madiun.
2. *Work-Life balance* berpengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Jatim Cabang Madiun.



3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Madiun.

Sementara hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening dapat disajikan pada

tabel 9. Nilai pengaruh variabel *Work-Life Balance* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebesar  $4,643 > 1,96$  dan nilai *p-values*  $(0,000) < 0,05$ . Artinya, *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* atau mediasi.



Gambar 3. Outer Model

Tabel 2  
 Hasil Uji Validitas Berdasarkan Nilai Loading Factor

Instrumen Variabel	Nilai Loading Factor	Keterangan	Kesimpulan
X1	0,673	>0,5	Valid
X2	0,844	>0,5	Valid
X3	0,733	>0,5	Valid
X4	0,744	>0,5	Valid
X5	0,798	>0,5	Valid
X6	0,688	>0,5	Valid
X7	0,788	>0,5	Valid
X8	0,790	>0,5	Valid
X9	0,657	>0,5	Valid
X10	0,641	>0,5	Valid
X11	0,658	>0,5	Valid
X12	0,732	>0,5	Valid

Y1	0,688	>0,5	Valid
Y2	0,714	>0,5	Valid
Y3	0,832	>0,5	Valid
Y4	0,623	>0,5	Valid
Y5	0,691	>0,5	Valid
Y6	0,839	>0,5	Valid
Y7	0,610	>0,5	Valid
Y8	0,724	>0,5	Valid
Y9	0,678	>0,5	Valid
Y10	0,710	>0,5	Valid
Y11	0,742	>0,5	Valid
Y12	0,649	>0,5	Valid
Y13	0,640	>0,5	Valid
Y14	0,635	>0,5	Valid
Y15	0,687	>0,5	Valid
Z1	0,639	>0,5	Valid
Z2	0,739	>0,5	Valid
Z3	0,690	>0,5	Valid
Z4	0,615	>0,5	Valid
Z5	0,670	>0,5	Valid
Z6	0,698	>0,5	Valid
Z7	0,678	>0,5	Valid
Z8	0,747	>0,5	Valid
Z9	0,734	>0,5	Valid
Z10	0,748	>0,5	Valid

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Tabel 3  
 Nilai AVE

Variabel	AVE	AVE Square Root
<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,845	0,919
Kinerja Karyawan (Y)	0,751	0,867
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z)	0,836	0,914

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4  
 Nilai Korelasi Antar Konstruk dengan Nilai Akar Kuadrat AVE

Variable	KK	OCB	WLB
Kinerja Karyawan (Y)	0,565		
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z)	0,777	0,528	
<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,598	0,567	0,597

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 5  
 Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Threshold	Remark
<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,849	0,70	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0,856	0,70	Reliable
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z)	0,701	0,70	Reliable

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 6  
 Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach Alpha	Threshold	Remark
<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,804	0,70	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0,815	0,70	Reliable
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z)	0,744	0,70	Reliable

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 7  
 Nilai R Square

Variabel	R-Square	Model Prediksi
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Z)	0,629	Moderate
Kinerja Karyawan (Y)	0,649	Moderate

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 8  
 Nilai Path Coefficients

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (ST-DEV)	T-Statistic ( O/ST-DEV )	P Values
WLB → KK	0,598	0,625	0,098	6,111	0,000
WLB → OCB	0,537	0,588	0,076	7,081	0,000
OCB → KK	0,641	0,651	0,109	5,860	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 9  
 Pengujian Indirect Effect

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (ST-DEV)	T-Statistic ( O/ST-DEV )	P Values
WLB → OCB → KK	0,344	0,382	0,074	4,63	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2023

## Pembahasan

*Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. Artinya, jika *work-life balance* meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dan sebaliknya jika *work-life balance* menurun atau rendah kinerja karyawan juga akan turun atau rendah. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian dari Dousin et al., (2019); Hikmah & Lukito

(2021). Menurut Wardani & Firmansyah (2021), meningkatkan *work-life balance* pada karyawan dapat berkontribusi untuk mengurangi keterlambatan saat masuk kerja dan kemangkiran absensi karyawan. Selama bekerja di Bank Jatim Kantor Cabang Madiun, karyawan dapat membagi waktu untuk mengerjakan tugas kantor dan tugas pribadi. Beban kerja yang berlebih bukanlah suatu masalah bagi karyawan. Karyawan



juga jarang membawa dan mengerjakan tugas dari perusahaan yang belum terselesaikan. Kehidupan pribadi karyawan tidak mengurangi energi yang dibutuhkannya selama bekerja di Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. Meskipun ada masalah keluarga/pribadi, karyawan tetap fokus dalam mengerjakan tugas dari Bank Jatim Kantor Cabang Madiun.

Menurut karyawan, meskipun tuntutan kebutuhan hidup meningkat, dirinya tidak memforsir tenaga dengan bekerja lembur. Selain itu, pekerjaan di Bank Jatim Kantor Cabang Madiun memberi karyawan semangat untuk mengejar kebahagiaan berbagi peran pribadi maupun keluarga. Karyawan beranggapan bahwa jika mahir dalam mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan, akan memberikan kebanggaan pada keluarga. Pengetahuan tentang cara berorganisasi yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya dapat diterapkan di kehidupan sehari-hari. Kehidupan pribadi membantu karyawan rileks dan merasa siap untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan, serta adanya dukungan keluarga membuat karyawan bersemangat dalam bekerja. Adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga, membuat karyawan dalam bekerja di Bank Jatim Kantor Cabang Madiun menjadi lebih giat. Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, maka dengan adanya *work-life balance*, karyawan akan dapat mencapai kinerja yang maksimal.

*Work-life balance* berpengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. Artinya, jika *work-life balance* meningkat, maka *organizational citizenship behavior* pada karyawan juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Harikaran & Thevanes (2018); Hikmah & Lukito (2021); Shalahuddin (2021). *Organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku individu yang meliputi perilaku menolong sesama anggota organisasi, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja. Perilaku sukarela karyawan tersebut merupakan perilaku sosial yang positif dan memberikan suatu nilai tambah yang positif bagi karyawan dan organisasi. Pada perusahaan yang memperhatikan *work-life balance* karyawan, akan memberikan perasaan nyaman pada karyawan. Hal ini diyakini dapat menurunkan tingkat absensi, meningkatkan kinerja, serta menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* (Pratama et al., 2022).

*Work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan pada karyawan memberikan kenyamanan dan fokus dalam bekerja, suasana hati yang lebih baik beraktifitas, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja akan mendorong karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior*. Karyawan dengan senang hati membantu

rekan kerjanya yang kewalahan menyelesaikan pekerjaan, menjaga loyalitas dan integritas pada perusahaan. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. Artinya bahwa Jika *organizational citizenship behavior* pada karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian dari Harikaran & Thevanes (2018); Hikmah & Lukito (2021). *Organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna dan membantu. *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Perilaku ini menjadikan rasa tanggung jawab karyawan tinggi. Sehingga hasil kerjanya memuaskan perusahaan.

*Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun melalui perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian dari Harikaran & Thevanes (2018). *Work-life balance* karyawan dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship* pada individu tersebut. Kehidupan karyawan yang seimbang dapat memunculkan perasaan nyaman pada karyawan sehingga rasa tanggung jawab dan perilaku prososial dapat menjadikan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan sangat baik.

## KESIMPULAN

*Work-life balance* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. *Work-life balance* berpengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. *Work-life balance* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun melalui *organizational citizenship behavior*. *Work-life balance* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat menjadi salah satu faktor dalam mempengaruhi kenaikan dan penurunan kinerja karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. Capaian karyawan yang berkinerja

tinggi akan membentuk citra perusahaan menjadi lebih baik seperti penghargaan yang pernah diperoleh oleh Bank Jatim Kantor Cabang Madiun. Sehingga hal ini akan meyakinkan masyarakat terhadap peran adanya Bank Jatim khususnya Cabang Madiun.

### **IMPLIKASI PENELITIAN**

Hasil penelitian ini menambah wawasan keilmuan bahwasannya kinerja karyawan dapat dicapai dengan baik jika *work-life* seorang karyawan mengalami keseimbangan. Hal ini disebabkan perasaan nyaman yang dirasakan dapat menimbulkan perilaku *organizational citizenship* karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa.
- Arifin, M., & Muharto, A. (2022). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 37-46. doi:<http://dx.doi.org/10.26623/jreb.v15i1.3507>
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. doi:10.5539/ibr.v12n2p99
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306-3019. doi:<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15697>
- Foanto, E. F., Tunarso, E. B., & Kartika, E. W. (2020). Peran Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Hotel Berbintang Tiga di Makassar, Sulawesi Selatan. *JMP (Jurnal Manajemen Perhotelan)*, 6(1), 37-45. doi:<https://doi.org/10.9744/jmp.6.1.37-45>
- Ghozali, I. (2020). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0* (2 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harikaran, S., & Thevanes, N. (2018). The Relationships Among Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Review Literature. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(8), 25-31. doi:10.9790/487X-2008052531

Temuan ini dapat menjadi acuan para pengusaha untuk memperhatikan kualitas hidup dan perilakunya. Sehingga dapat meminimalisir kinerja yang tidak memuaskan. Implikasi penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel yang lain seperti aspek psikologi, sehingga dapat diuji menggunakan metode path analysis dan SEM. Aspek psikologi perlu untuk coba ditambahkan dalam model tersebut karena berkaitan dengan OCB.

### **ACKNOWLEDGEMENT**

Terima kasih kepada pimpinan dan seluruh pegawai Bank Jatim Kantor Cabang Madiun sebagai mitra penelitian.

- Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 64-74. doi:<https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.5278>
- Lavanya, B., & Sree, B. D. (2021). Work-Life Balance and Organizational Citizenship Behavior- A Study With Reference to Bank Employees. *International Research Journal on Advanced Science Hub (IRJASH): RSP Science Hub*, 3(06S), 29-36. doi:<http://dx.doi.org/10.47392/irjash.2021.161>
- Makiah, M., Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2018). Effect of Work Life Balance, Workplace Spirituality of Orgaizational Citizenship Behavior (OCB) Through Organizational Commitment As intervening Variables (Study on Teacher Generation Y in Islamic Boarding School District West Lombok, Indonesia. *International Journal of Economic, Commerce and Management*, 6(7), 776-800. Retrieved from <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/07/6749.pdf>
- Pratama, S. H., Sari, E. Y., & Widiani, H. S. (2022). Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Kebahagiaan di Tempat Kerja, Bagaimana Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)? *Psycho Idea*, 20(1), 74-84. doi:<http://dx.doi.org/10.30595/psychoidea.v20i1.12089>
- Rahmawati, G., Oktaviani, D., Miftahuddin, M., Rohmawan, S., & Pratiwi, R. (2021). Peran Worklife Balance dan Motivasi Ekstrinstik Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan. *E-Prosiding Seminar Nasional Pertumbuhan Ekonomi 2021: UMKM dan Ekonomi Kreatif*. 2, pp. 1-9. Semarang: STIE Semarang. Retrieved from <https://eprosiding.stiesemarang.ac.id/index.php/SNMAS/article/view/15>
- Ramdhani, N., Wimbari, S., & Susetyo, Y. F. (2018). *Psikologi Untuk Indonesia Tangguh dan Bahagia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosa, F., Hamdani, A. G., Ramadhan, R. D., Rahmawati, S., Daeli, S., Syahkuan, J., . . . Suhaeni, E. (2022). *MPOT: Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management (NEM).
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sekaran, U. (2014). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Research Methods for Business)* (4 ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Shalahuddin, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 9(2), 107-117. doi:<http://dx.doi.org/10.26418/ejme.v9i2.49362>
- Susilawati, r. (2022, September 10). Bank Jatim Raih Indonesia Top Bank Awards 2022. *beritajatim.com*. Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Retrieved from <https://beritajatim.com/ekbis/bank-jatim-raih-indonesia-top-bank-awards-2022/>
- Tien, Y., & Yuliza. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Analisis Kajian di Masa Pandemi Covid-19*. Malang: Literasi Nusantara.

- Wardani, L. m., & Firmansyah, R. (2021). *Work-Life Balance Para Pekerja Buruh*. Pekalongan: Nasya Expanding Management (NEM).
- Wardhana, A., Pramawati, I. D., Pratiwi, R., Kusumaningrum, R., Hasan, H., Amna, A., . . . Gustyana, T. T. (2022). *Fintech Innovation: Essense, Position & Strategy*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Yustini, T., & Yuliza. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Analisis Kajian di Masa Pandemi Covid-19*. Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia: CV Literasi Nusantara Abadai.