

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, yaitu *work-life balance*, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kajian pustaka ini akan mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur, baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu, maupun pendapat para ahli, mulai dari pengertian secara umum hingga pengertian yang lebih fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan melakukan kajian terhadap teori yang digunakan, yang terdiri atas *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen, sedangkan *middle theory* yang digunakan adalah teori manajemen sumber daya manusia. Adapun *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini mencakup teori mengenai *work-life balance*, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain landasan teori, dilakukan pula pengkajian terhadap hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang relevan sebagai acuan atau referensi dalam penelitian ini.

### **2.1.1 Manajemen**

Teori manajemen telah berkembang dari pemikiran filsuf Yunani seperti Plato dan Aristoteles hingga era modern. Pada masa Revolusi Industri, Frederick Taylor memperkenalkan Manajemen Ilmiah yang berfokus pada efisiensi kerja, sementara Henri Fayol menekankan fungsi manajerial seperti perencanaan dan pengendalian. Max Weber mengembangkan teori birokrasi yang menyoroti struktur hierarki dan aturan formal, sedangkan Elton Mayo menemukan bahwa faktor sosial dan kepuasan kerja berpengaruh pada produktivitas. Seiring waktu, muncul pendekatan seperti *Total Quality Management (TQM)* oleh W. Edwards Deming dan Joseph Juran, yang menekankan perbaikan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dalam era modern, teori manajemen semakin berkembang dengan konsep manajemen strategis oleh Michael Porter, serta metode *Agile Management* dan *Scrum*, yang menawarkan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan. Saat ini, manajemen tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga kepemimpinan, inovasi, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen telah berkembang dari waktu ke waktu dengan berbagai perspektif yang dikemukakan oleh para ahli. Terry (2021:9) mendefinisikan manajemen sebagai "Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber

lainnya." Definisi ini menekankan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemudian, definisi ini diperjelas dan diperluas oleh Griffin (2021:3) yang menyatakan bahwa "*Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading and controlling) directed at an organization's resources (human, financial, physical and information) with the aim of achieving organization goals in an efficient and effective manner.*" Dengan kata lain, manajemen bukan hanya sekadar proses, tetapi merupakan serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi, baik manusia, keuangan, fisik, maupun informasi, dengan tujuan mencapai sasaran organisasi secara efisien dan efektif. Griffin menambahkan aspek pengambilan keputusan serta menyoroti pentingnya pengelolaan berbagai jenis sumber daya dalam proses manajerial.

Selanjutnya, konsep manajemen semakin disempurnakan oleh Robbins & Coulter (2020:37) yang menekankan bahwa "*Management is the coordination and oversight of the work activities of others so that these activities are completed efficiently and effectively*". Terjemahan: Manajemen adalah suatu kegiatan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Definisi ini menekankan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen yang telah dikemukakan, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen merupakan proses yang melibatkan

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya dalam organisasi. Manajemen tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada bagaimana sumber daya dapat digunakan secara efisien dan efektif untuk mendukung keberhasilan organisasi.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang selalu ada dan melekat dalam proses manajemen. Elemen-elemen ini menjadi pedoman bagi manajer dalam menjalankan berbagai kegiatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Terry (2021:17), fungsi manajemen mencakup empat aspek utama, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan), dan *Controlling* (Pengawasan).

#### **1. *Planning* (Perencanaan)**

Perencanaan adalah proses menentukan serangkaian langkah yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam perencanaan, ditetapkan apa yang ingin dicapai, kapan tujuan tersebut harus terealisasi, di mana pelaksanaannya, bagaimana cara mencapainya, siapa yang bertanggung jawab, serta mengapa tujuan tersebut perlu dicapai.

#### **2. *Organizing* (Pengorganisasian)**

Pengorganisasian merupakan proses mengelompokkan berbagai kegiatan yang diperlukan dalam organisasi. Hal ini mencakup penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas dan fungsi setiap unit, serta penetapan kedudukan dan hubungan antara unit-unit tersebut. *Organizing* juga mencakup pengelompokan individu dalam organisasi serta penetapan tugas, wewenang, dan tanggung

jawab masing-masing agar aktivitas yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Pelaksanaan atau penggerakan bertujuan untuk memotivasi dan mendorong seluruh anggota organisasi agar bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi ini memastikan bahwa semua anggota tim bekerja dengan harmonis sesuai dengan perencanaan dan struktur organisasi yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan, atau sering disebut juga sebagai pengendalian, merupakan proses evaluasi terhadap pelaksanaan kerja yang dilakukan bawahan. Dalam tahap ini, dilakukan penilaian dan jika diperlukan, koreksi terhadap jalannya kegiatan agar tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa segala aktivitas dalam organisasi berjalan sesuai rencana dan mencapai hasil yang optimal.

Berbeda halnya dengan yang dikemukakan oleh Griffin (2021:7), yang menguraikan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*Planning and Decision Making*)

Menetapkan tujuan organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya, termasuk proses pengambilan keputusan yang efektif.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengatur dan mengoordinasikan sumber daya, termasuk manusia, untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Memantau dan menilai kinerja organisasi serta melakukan penyesuaian atau perbaikan yang diperlukan.

Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2020:38) menguraikan empat fungsi utama dalam manajemen, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang melibatkan penetapan tujuan, perancangan strategi untuk mencapainya, serta pengembangan langkah-langkah guna mengoordinasikan dan menyelaraskan berbagai aktivitas dalam organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian mencakup penentuan dan pengaturan tugas untuk mencapai tujuan yang telah dirancang. Proses ini meliputi pembentukan struktur organisasi yang kokoh, penciptaan sistem kerja yang efisien, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar seluruh elemen organisasi dapat beroperasi secara optimal.

3. Memimpin (*Leading*)

Fungsi kepemimpinan melibatkan aktivitas seperti memotivasi karyawan, mengarahkan pekerjaan, memilih jalur komunikasi yang efektif, menangani konflik, serta memengaruhi individu maupun kelompok agar bekerja sesuai dengan visi dan tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses pemantauan dan penilaian untuk memastikan

bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana. Manajer bertanggung jawab dalam mengawasi kinerja, membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta melakukan evaluasi dan perbaikan jika diperlukan demi efektivitas manajemen.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas mengenai beberapa fungsi manajemen, peneliti sampai pada pemahaman bahwa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi akan optimal apabila seorang manajer dapat melaksanakan fungsi manajemen dengan efektif. Proses ini dimulai dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian.

### **2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen**

Manajemen berperan penting dalam mencapai efisiensi dan efektivitas dalam organisasi atau perusahaan. Untuk mewujudkannya, manajemen memerlukan sejumlah elemen pendukung yang disebut unsur manajemen, yang berfungsi sebagai sarana pencapaian tujuan organisasi. Menurut Terry (2021:30), terdapat enam unsur utama dalam manajemen, yaitu:

1. Manusia (*Man*)

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam kegiatan manajemen, karena merekalah yang merancang dan menjalankan rencana serta menentukan tujuan yang ingin dicapai. Tanpa keberadaan manusia, manajemen tidak dapat berjalan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan unsur penting dalam manajemen karena menjadi alat utama dalam mendukung operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Setiap

aktivitas dalam manajemen, baik dalam bisnis maupun organisasi, memerlukan dana untuk memastikan kelancaran operasional.

3. Material (*Materials*)

Material atau bahan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kualitas suatu produk atau layanan. Jika bahan yang digunakan memiliki kualitas rendah, maka tujuan manajemen dalam menghasilkan produk atau layanan yang baik akan sulit tercapai.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin dan teknologi berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja. Dengan adanya mesin atau peralatan yang memadai, proses kerja menjadi lebih mudah dan cepat, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif.

5. Metode (*Methods*)

Metode kerja yang tepat akan mempengaruhi keberhasilan manajemen. Perencanaan metode yang mempertimbangkan target, fasilitas, waktu, dana, dan kegiatan operasional akan membantu organisasi menjalankan aktivitasnya dengan lebih lancar. Namun, metode yang efektif tetap membutuhkan campur tangan manusia untuk dapat diimplementasikan dengan baik.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan unsur yang sangat penting, terutama dalam dunia bisnis. Sebuah perusahaan hanya dapat berkembang jika produknya dikenal dan diterima oleh pasar. Unsur pasar ini juga berkaitan erat dengan kualitas bahan baku, karena produk atau jasa yang berkualitas lebih tinggi cenderung lebih mudah diterima oleh konsumen.

Berdasarkan penjelasan pada halaman sebelumnya, peneliti sampai pada pemahaman bahwa setiap unsur manajemen saling berkaitan erat dalam mengoptimalkan fungsi manajemen. Untuk meningkatkan keberhasilan, organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya utama yang dikenal sebagai unsur-unsur manajemen, yaitu manusia (*man*), uang (*money*), material (*materials*), mesin (*machine*), metode (*methods*), dan pasar (*market*).

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berkembang dari sekadar fungsi administratif menjadi strategi utama dalam organisasi modern. Pada awalnya, MSDM hanya berfokus pada pencatatan tenaga kerja, penggajian, dan pemenuhan regulasi ketenagakerjaan. Seiring waktu, perhatian terhadap kesejahteraan dan hubungan industrial mulai meningkat, mendorong perusahaan untuk lebih memperhatikan hak karyawan dan lingkungan kerja yang lebih baik. Pada era 1980-an, konsep *Human Capital* mulai diperkenalkan, di mana karyawan dipandang sebagai aset berharga yang harus dikelola secara strategis melalui rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan, serta manajemen kinerja. Memasuki era 2000-an, MSDM semakin terintegrasi dengan strategi bisnis melalui *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan pengelolaan talenta. Dalam era digital saat ini, MSDM mengalami transformasi dengan penggunaan *HR Analytics*, *Artificial Intelligence* (AI) dalam rekrutmen, dan otomatisasi proses SDM, yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang yang terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan organisasi. Dari fungsi yang awalnya bersifat administratif, MSDM kini menjadi bagian integral dalam strategi organisasi. Para ahli telah memberikan berbagai definisi yang mencerminkan evolusi dan cakupan MSDM dalam konteks modern.

Hasibuan (2020:10) menjelaskan bahwa MSDM adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.” Hasibuan menyoroti bahwa MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara administratif, tetapi juga memastikan hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan untuk meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan bersama.

Dessler (2020:4) mendefinisikan MSDM sebagai “*the policies and practices involved in carrying out the ‘people’ or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*” Definisi ini menekankan bahwa MSDM mencakup kebijakan dan praktik yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian penghargaan, hingga penilaian kinerja karyawan.

Noe (2020:5) menambahkan bahwa “*Human Resource Management refers to the policies, practices, and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance.*” Noe menyoroti bahwa MSDM tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga dengan bagaimana kebijakan dan

sistem yang diterapkan dalam organisasi dapat memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan, peneliti sampai pada pemahaman bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian kebijakan dan praktik strategis yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja karyawan serta mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola tenaga kerja secara efektif agar tercipta SDM yang puas dan mampu berkontribusi optimal bagi organisasi. Menurut Hasibuan (2020:22), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi menjadi dua kategori utama: fungsi manajerial dan fungsi operasional. Kedua fungsi ini berperan dalam memastikan pengelolaan SDM berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut penjelasannya:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan**

Dilaksanakan melalui program kepegawaian yang mencakup aspek pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, integrasi, disiplin, serta pemberhentian pegawai.

##### **b. Pengorganisasian**

Proses pengelolaan pegawai dengan menetapkan pembagian tugas, hubungan kerja, serta koordinasi dalam lingkungan perusahaan atau instansi pemerintahan.

c. Pengarahan

Upaya untuk mengelola seluruh pegawai agar dapat bekerja sama dengan baik serta menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau instansi pemerintahan.

d. Pengendalian

Aktivitas yang bertujuan untuk memastikan seluruh pegawai menaati aturan perusahaan atau instansi pemerintahan serta bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja

Meliputi proses perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, serta induksi guna memperoleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau instansi pemerintah.

b. Pengembangan

Upaya meningkatkan keterampilan teknis, teori, konseptual, serta moral pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Pemberian imbalan dalam bentuk langsung maupun tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, sebagai bentuk penghargaan atas jasa yang diberikan pegawai kepada perusahaan atau instansi pemerintah.

d. Pengintegrasian

Upaya menyelaraskan kepentingan perusahaan atau instansi pemerintah dengan kebutuhan pegawai agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Kegiatan yang bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas pegawai agar mereka tetap termotivasi untuk bekerja hingga masa pensiun.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Pengakhiran hubungan kerja yang dapat terjadi atas dasar keinginan pegawai, kebijakan perusahaan atau instansi pemerintah, berakhirnya masa kontrak, pensiun, atau faktor lainnya.

Menurut Dessler (2020:5) mengidentifikasi beberapa fungsi utama MSDM, antara lain:

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*), Menentukan tugas dan persyaratan dari suatu posisi dalam organisasi.
2. Perencanaan Kebutuhan dan Rekrutmen (*HR Planning and Recruitment*), Menetapkan kebutuhan tenaga kerja dan menarik kandidat yang sesuai.
3. Seleksi Karyawan (*Employee Selection*), Memilih individu yang tepat untuk posisi yang tersedia.
4. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), Meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.
5. Manajemen Kinerja (*Performance Management*), Menilai dan mengelola kinerja karyawan.
6. Kompensasi (*Compensation*), Menetapkan struktur gaji dan tunjangan.
7. Hubungan Karyawan dan Kesehatan serta Keselamatan Kerja (*Employee Relations and Health and Safety*), Mengelola hubungan kerja dan memastikan lingkungan kerja yang aman.

Sedangkan Noe (2020:6) menguraikan fungsi-fungsi MSDM sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning and Analysis*), Menilai kebutuhan tenaga kerja dan menganalisis tren tenaga kerja.
2. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*), Menarik dan memilih kandidat yang memenuhi kualifikasi.
3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), Menyediakan program untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*), Memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan.
5. Kompensasi dan Keuntungan (*Compensation and Benefits*), Mengelola gaji, insentif, dan manfaat lainnya.
6. Hubungan Karyawan dan Ketenagakerjaan (*Employee and Labor Relations*), Menangani interaksi antara manajemen dan karyawan, termasuk negosiasi dengan serikat pekerja.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas mengenai beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, peneliti sampai pada pemahaman bahwa keberhasilan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi akan optimal apabila fungsi-fungsi MSDM dapat dilaksanakan secara efektif. Proses ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemberhentian tenaga kerja, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

### 2.1.3 *Work-life Balance*

*Work-Life Balance* (WLB) telah berkembang dari sekadar pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi pendekatan yang lebih komprehensif terhadap kesejahteraan individu. Greenhaus dan Beutell (1985) merupakan ahli pertama yang mengembangkan teori *Work-Family Conflict* (WFC), yang menjelaskan bahwa konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi muncul ketika tuntutan dari kedua domain saling bertentangan dalam hal waktu, tekanan, atau perilaku. Fisher & Bulger (2003) kemudian memperluas konsep ini dengan menekankan bahwa WLB bukan hanya tentang pembagian waktu, tetapi juga bagaimana individu mengelola peran mereka secara efektif tanpa mengalami konflik yang signifikan. McDonald & Bradley (2005) selanjutnya menyoroti peran kebijakan organisasi, seperti jam kerja fleksibel dan kerja jarak jauh, dalam mendukung keseimbangan ini. Greenhaus & Allen (2011) mengembangkan konsep lebih lanjut dengan menyatakan bahwa keseimbangan bukan hanya tentang menghindari konflik, tetapi juga mencapai harmoni dalam berbagai peran kehidupan. Saat ini, dengan kemajuan teknologi dan perubahan pola kerja, konsep *Work-Life Integration* semakin berkembang, di mana fleksibilitas kerja menjadi strategi utama dalam menciptakan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

#### 2.1.3.1 *Pengertian Work-life Balance*

*Work-Life Balance* (WLB) telah berkembang dari waktu ke waktu dengan berbagai perspektif yang dikemukakan oleh para ahli. Greenhaus & Allen (2020:3) mendefinisikan *Work-life Balance* sebagai "*Reflects the state of an individual who*

*is effective and satisfied with work and family obligations. Effectiveness and satisfaction felt by the employee is called work-life balance, which means the two run in balance.*" Dengan kata lain, *Work-life Balance* mencerminkan kondisi individu yang merasa efektif dan puas dalam menjalankan pekerjaan serta tanggung jawab keluarga. Keefektifan dan kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan menunjukkan bahwa kedua aspek tersebut berjalan secara seimbang.

Definisi ini diperjelas oleh McDonald & Bradley dalam Anggreni & Budiani (2021:113) yang menyatakan bahwa "*Work-life balance is the feeling of satisfaction with one's involvement in work, where this role is balanced with other roles outside of work.*" Pernyataan ini menekankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya terkait dengan pemenuhan tuntutan pekerjaan, tetapi juga bagaimana individu merasa puas dengan keterlibatan mereka dalam berbagai peran di luar pekerjaan.

Selanjutnya, Fisher & Bulger dalam Wardani & Firmansyah (2021:7) memperluas konsep ini dengan menjelaskan bahwa *Work-life Balance* merupakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang tercipta ketika individu mampu mengelola waktu dan energi mereka secara optimal untuk menjalankan berbagai peran yang berbeda dalam kehidupan mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil konsep teori dari Fisher & Bulger karena teori mereka menyoroti bagaimana individu menghadapi persaingan waktu dan energi dalam menjalankan berbagai peran dalam kehidupannya. Pendekatan ini dianggap relevan dalam memahami keseimbangan kehidupan kerja, terutama dalam konteks dinamika pekerjaan modern yang semakin kompleks.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work-life Balance***

Berikut adalah beberapa faktor yang dapat memengaruhi *work-life balance* menurut Fisher & Bulger dalam Wardani & Firmansyah (2021:8):

#### 1. Faktor individu

Mencakup kemampuan mengelola waktu, kesehatan fisik dan mental, serta nilai dan prioritas pribadi yang memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.

#### 2. Faktor pekerjaan

Meliputi jam kerja, beban kerja, fleksibilitas, serta dukungan dari organisasi dan atasan. Kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dapat membantu individu mencapai *Work-Life Balance*.

#### 3. Faktor keluarga dan sosial

Mencakup dukungan dari keluarga, pasangan, dan teman, serta tanggung jawab keluarga yang dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.

#### 4. Faktor teknologi

Berkaitan dengan konektivitas digital yang memungkinkan fleksibilitas kerja, tetapi juga berisiko mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Work-life Balance***

Berikut adalah dimensi dalam mengukur keseimbangan kehidupan kerja (*Work-life Balance*) menurut Fisher & Bulger dalam Wardani dan Firmansyah (2021:9):

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

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pekerjaan seseorang dapat memengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Indikator dalam dimensi ini meliputi:

- a. Waktu bersama keluarga: Seberapa banyak individu menghabiskan waktu dengan keluarga dibandingkan dengan waktu yang dihabiskan untuk bekerja.
- b. Waktu untuk kehidupan pribadi: Seberapa banyak individu memiliki waktu untuk kegiatan pribadi, seperti menekuni hobi atau berkumpul dengan teman.

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

Dimensi ini mengukur sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat mengganggu pekerjaannya. Indikator dalam dimensi ini mencakup:

- a. Pengambilan keputusan: Apakah faktor kehidupan pribadi berpengaruh terhadap keputusan yang diambil di tempat kerja.
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga: Apakah tanggung jawab dalam keluarga menimbulkan konflik yang dapat mengganggu aktivitas pekerjaan.

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

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana kehidupan dan aktivitas pribadi dapat meningkatkan performa individu dalam bekerja. Indikator dalam dimensi ini meliputi:

- a. Kehidupan sosial di luar pekerjaan: Apakah interaksi sosial individu di luar pekerjaan berkontribusi dalam meningkatkan kinerjanya di tempat kerja.

- b. Hubungan dengan atasan/bawahan: Seberapa baik hubungan individu dengan rekan kerja dalam mendukung pencapaian performanya.

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

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pekerjaan seseorang dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadinya. Indikator dalam dimensi ini meliputi:

- a. mengimplementasikan pengetahuan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi: Sejauh mana individu dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaannya ke dalam kehidupan sehari-hari.

#### **2.1.4 Beban Kerja**

Konsep beban kerja berkembang dari pendekatan awal yang berfokus pada aspek fisik hingga mencakup dimensi mental, emosional, dan organisasi. Hart & Staveland (1988) mengembangkan *NASA Task Load Index* (NASA-TLX), yang menjadi metode utama dalam mengukur beban kerja berdasarkan enam aspek, termasuk tuntutan mental, fisik, dan temporal. André de Waal dan Marcel J.T. R. Reinders (2020) mengaitkan beban kerja dengan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, menjadikannya faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Vanchapo (2020) menyoroti peran teknologi dalam mempercepat ritme kerja dan meningkatkan tuntutan multitasking, yang menjadi tantangan baru dalam pengelolaan beban kerja di era digital. Perkembangan teori ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya dipandang dari sisi fisik, tetapi juga mencakup aspek

psikologis dan organisasi, yang terus berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan kerja dan teknologi.

#### **2.1.4.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja telah berkembang dari waktu ke waktu dengan berbagai perspektif yang dikemukakan oleh para ahli. André de Waal & Marcel J.T. R Reinders (2020:76) menyatakan bahwa "*Workload is the number of tasks or activities that must be done by an employee in a certain period of time.*" yang berarti bahwa beban kerja merupakan jumlah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Definisi ini menyoroti aspek kuantitatif dari beban kerja yang berhubungan dengan jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dalam batas waktu yang telah ditentukan.

Definisi ini diperjelas dan diperluas oleh Vanchapo (2020:1) yang menyatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu tertentu. Dengan kata lain, beban kerja bukan hanya tentang jumlah tugas, tetapi juga mengenai bagaimana tugas-tugas tersebut harus dikelola dan diselesaikan dalam jangka waktu yang diberikan.

Selanjutnya, konsep beban kerja semakin disempurnakan oleh Hart & Staveland dalam Ramadhan & Kusnadi (2022:160), yang mendefinisikan beban kerja sebagai seperangkat tuntutan yang diberikan oleh suatu tugas terhadap kapasitas pemrosesan kognitif, afektif, dan fisik seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu. Mereka menekankan bahwa beban kerja dapat diukur berdasarkan persepsi individu terhadap tingkat kesulitan, usaha, dan tekanan yang dialami saat menyelesaikan tugas.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih teori beban kerja dari Hart & Staveland, yang membagi beban kerja ke dalam tiga dimensi utama, yaitu beban waktu, beban mental, dan beban fisik. Pendekatan ini dianggap relevan dalam memahami bagaimana beban kerja mempengaruhi individu, baik dari segi efisiensi kerja maupun kesejahteraan psikologis dan fisik mereka.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Beban Kerja**

Perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dialami oleh karyawan tidak terlalu berat dan tetap sesuai dengan kemampuan atau kompetensi mereka secara umum. Menurut Hart & Staveland dalam Ramadhan & Kusnadi (2022:161) terdapat dua faktor yang memengaruhi beban kerja, yaitu:

##### **1. Faktor Internal**

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang sebagai respons terhadap beban kerja. Faktor ini mencakup aspek fisik seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan kondisi kesehatan (faktor somatis), serta aspek psikologis seperti motivasi, kepuasan, keinginan, dan persepsi (faktor psikis).

##### **2. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal dalam lingkungan kerja juga dapat memengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal ini meliputi:

###### **a. Lingkungan Kerja**

Lingkungan yang berhubungan dengan aspek kimiawi, psikologis, biologis, serta kondisi fisik tempat kerja.

b. Tugas-Tugas Fisik

Hal-hal yang berkaitan dengan alat bantu kerja, sarana yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat tanggung jawab, serta tingkat kesulitan tugas.

c. Organisasi Kerja

Karyawan membutuhkan jadwal kerja yang terstruktur dan teratur agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang memengaruhi beban kerja terbagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mencerminkan keyakinan seseorang yang berasal dari dirinya sendiri, sedangkan faktor eksternal menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan tugas juga dipengaruhi oleh faktor di luar organisasi.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Menurut Hart & Staveland dalam Ramadhan & Kusnadi (2022:162), terdapat beberapa dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur beban kerja, yaitu:

1. Beban Waktu

Dimensi ini menggambarkan jumlah waktu yang tersedia untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan tugas atau pekerjaan. Indikator dalam dimensi beban waktu meliputi:

- a. Beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
- b. Waktu istirahat.

## 2. Beban Mental

Dimensi ini mengacu pada besarnya usaha mental atau tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Indikator dalam dimensi beban mental mencakup:

- a. Volume (ukuran) pekerjaan.
- b. Tanggung jawab pekerjaan yang besar.
- c. Tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi.
- d. Tingkat risiko pekerjaan.

## 3. Beban Fisik

Dimensi ini menunjukkan tingkat kebingungan, frustrasi, dan kesulitan dalam mempertahankan konsentrasi saat bekerja. Indikator dalam dimensi beban fisik meliputi:

- a. Karyawan kebingungan terkait tugas yang diberikan.
- b. Karyawan merasa kelelahan akibat tuntutan tugas yang cukup tinggi.
- c. Karyawan kurang konsentrasi (fokus/tidak fokus) dalam mengerjakan pekerjaan.

### 2.1.5 Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari bahasa Latin *movere*, yang memiliki arti “menggerakkan” (*to move*). Istilah ini berkembang dari kata motif, yang merujuk pada suatu dorongan, alasan, atau kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi merupakan aspek penting dalam psikologi karena berkaitan dengan alasan seseorang melakukan sesuatu, arah tindakannya, serta seberapa besar usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

### 2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu dengan berbagai perspektif yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2020:141), motivasi kerja merupakan proses mengerahkan daya dan potensi karyawan untuk bekerja sama secara produktif dalam mewujudkan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Definisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berfokus pada kemampuan karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

McClelland, yang dialih bahasakan oleh Hasibuan (2020:230-231), mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu bentuk kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal. Pendapat ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berasal dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk mencapai prestasi terbaik.

Vroom (2020:168) menyatakan bahwa: "*Motivation as an alternative choice of a process that is controlled by the individual himself based on estimates of how good the expected results are.*" Terjemahan: "Motivasi adalah pilihan alternatif dari sebuah proses yang dikendalikan oleh individu itu sendiri berdasarkan perkiraan seberapa baik hasil yang diharapkan." Pernyataan ini menunjukkan bahwa motivasi adalah proses yang dikendalikan oleh individu berdasarkan penilaiannya terhadap hasil yang diinginkan.

Herzberg (2020:99) menyatakan bahwa: "*Work motivation is a person's attitude towards their work in order to bring satisfaction to their performance.*" Terjemahan: "Motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya." Pendapat ini menekankan hubungan

antara sikap terhadap pekerjaan dan kepuasan yang tercipta melalui kinerja yang dihasilkan.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih teori McClelland karena teori ini lebih fokus pada kondisi psikologis individu yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja secara maksimal. Dengan memperhatikan kebutuhan individu akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan, teori ini dianggap relevan untuk menggambarkan motivasi kerja yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

#### **2.1.5.2 Teori-teori Motivasi**

Motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami dorongan individu dalam bekerja. Teori-teori ini menjelaskan bagaimana seseorang termotivasi untuk mencapai tujuan, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan semangat kerja. Berikut beberapa teori motivasi yang menjadi dasar penelitian ini.

##### **1. Teori Motivasi Abraham Maslow (Teori Kebutuhan)**

Abraham Maslow (1943; 1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menggambarannya dalam lima tingkatan yang berbentuk piramida, yang mana individu memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan tersebut dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, yang dimulai dari kebutuhan biologis dasar hingga motif psikologis yang lebih kompleks, yang hanya akan menjadi penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat

setidaknya harus dipenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting:

- a. Kebutuhan fisiologis (seperti rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, dan memiliki)
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, serta mendapatkan dukungan dan pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

## 2. Teori Motivasi Herzberg (Teori Dua Faktor)

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor tersebut disebut faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

- a. Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik).
- b. Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah pencapaian, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor intrinsik).

### 3. Teori Motivasi Douglas McGregor

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan tentang manusia, yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif). Menurut teori X, ada empat pengandaian yang dipegang oleh manajer:

- a. Karyawan secara inheren tidak menyukai pekerjaan mereka.
- b. Karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka dan harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menilai keamanan lebih penting daripada faktor lainnya yang terkait dengan pekerjaan.

Kontras dengan pandangan negatif ini, teori Y menyatakan empat hal berikut:

- a. Karyawan dapat memandang kerja sama sebagai sesuatu yang wajar, seperti istirahat dan bermain.
- b. Seseorang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka berkomitmen pada sasaran.
- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Mereka memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang inovatif.

### 4. Teori Motivasi Vroom (Teori Harapan)

Teori Vroom (1964) mengenai teori kognitif motivasi menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang diyakini tidak dapat dilakukannya, meskipun hasil dari pekerjaan itu sangat diinginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.

- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melaksanakan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan hasil tertentu).
- c. Valensi, yaitu respons terhadap hasil seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi akan tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, dan motivasi rendah jika usaha menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

5. Teori Motivasi *Achievement* McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori yang dikemukakan oleh McClelland (1961) menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi).
- b. *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial, hampir sama dengan social need-nya Maslow).
- c. *Need for power* (dorongan untuk mengatur).

6. Teori Motivasi Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

Clayton Alderfer mengemukakan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Di sini, Alderfer menyatakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi, maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dalam pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

7. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan terdapat empat mekanisme motivasional, yaitu:

- a. Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian.
- b. Tujuan-tujuan mengatur upaya.
- c. Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi.
- d. Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja tidak selalu bergantung pada kondisi internal seorang karyawan. Faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan atau instansi, justru sering menjadi faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja. Menurut McClelland yang dialih bahasakan oleh Hasibuan (2020:230-231), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

#### **1. Kebutuhan Fisik**

Merujuk pada kebutuhan dasar manusia seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya yang harus dipenuhi untuk kelangsungan hidup. Kebutuhan dasar ini harus terpenuhi sebelum individu dapat fokus pada tujuan yang lebih tinggi.

#### **2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan**

Berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan dari ancaman fisik atau psikologis. Ini mencakup jaminan keselamatan kerja dan keamanan finansial, yang memberikan rasa aman bagi individu untuk dapat bekerja tanpa khawatir akan keselamatan mereka.

#### **3. Kebutuhan Sosial**

Merupakan kebutuhan akan interaksi sosial, seperti hubungan pertemanan,

diterima dalam kelompok, dan keinginan untuk dicintai serta mencintai. Lingkungan kerja yang mendukung hubungan sosial yang baik antara rekan kerja dapat meningkatkan motivasi.

#### 4. Kebutuhan akan Penghargaan sesuai dengan Kemampuannya

Mengacu pada kebutuhan individu akan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai. Hal ini bisa berupa penghargaan dari atasan atau rekan kerja yang mengakui kemampuan dan hasil kerja yang telah dicapai.

### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Menurut McClelland yang dialih bahasakan oleh Hasibuan (2020:230-231), mengemukakan bahwa teori motivasi kerja terdiri dari tiga komponen utama yang menjadi dasar dalam mendorong seseorang untuk bekerja, yaitu:

#### 1. Kebutuhan Akan Prestasi

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan individu untuk mencapai kesuksesan, yang diukur berdasarkan standar kemampuannya sendiri. Kebutuhan ini memiliki hubungan erat dengan pekerjaan dan mendorong seseorang untuk berusaha mencapai pencapaian tertentu. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Mengembangkan kreatifitas
- b. Antusias untuk berprestasi tinggi
- c. Menyukai tantangan dalam pekerjaan

#### 2. Kebutuhan Akan Afiliasi

Kebutuhan ini mencerminkan keinginan seseorang untuk menjalin hubungan yang hangat dan mendapatkan dukungan dari orang lain. Hal ini mendorong

individu untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan lingkungan sekitarnya. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Kebutuhan akan perasaan yang diterima oleh orang lain di lingkungan tempat bekerja.
  - b. Kebutuhan akan perasaan yang dihormati.
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
3. Kebutuhan Akan Kekuasaan

Kebutuhan ini berhubungan dengan dorongan untuk memiliki kendali dan pengaruh terhadap orang lain. Individu dengan kebutuhan ini cenderung lebih fokus pada pencapaian posisi atau pengaruh tanpa terlalu mempertimbangkan perasaan orang lain. Indikator dari dimensi ini yaitu:

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
- b. Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.
- c. Selalu ingin memimpin dalam pekerjaan.

### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan terus berkembang dari waktu ke waktu. Frederick W. Taylor pertama kali mengaitkan kinerja dengan efisiensi kerja melalui Manajemen Ilmiah, yang menekankan standarisasi tugas dan produktivitas. Elton Mayo kemudian menemukan bahwa faktor sosial dan kepuasan kerja juga memengaruhi kinerja, menggeser fokus dari efisiensi ke aspek manusia dalam pekerjaan. Robbins & Coulter memperluas teori ini dengan menambahkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem manajemen sumber daya manusia. Gary Dessler lebih lanjut menekankan pentingnya pengelolaan

SDM, seperti pelatihan dan kompensasi, dalam meningkatkan kinerja. Anwar Prabu Mangkunegara kemudian mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang berdasarkan tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan dan motivasi, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan sistem penghargaan. Saat ini, kinerja karyawan semakin berorientasi pada fleksibilitas dan inovasi, dengan konsep *Agile Performance Management* yang menekankan evaluasi berkelanjutan dan pengukuran berbasis data.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu dengan berbagai perspektif yang dikemukakan oleh para ahli. Mangkunegara (2020:9) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai "hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan." Definisi ini menekankan bahwa kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil kerja yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan.

Dessler (2020:13) memperjelas konsep ini dengan menyatakan bahwa "*Performance is the willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them completely with their responsibilities with the expected results.*" Pendapat tersebut memiliki arti bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Pendekatan ini menyoroti peran kemauan individu dalam menjalankan tugas mereka dan menyesuaikan diri dengan standar yang ditetapkan organisasi.

Robbins & Coulter (2020:522) kemudian memperluas konsep ini dengan mendefinisikan kinerja sebagai "*Performance is the end result of an activity, which includes executing job responsibilities with the highest level of efficiency and effectiveness*". Terjemahan: Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas, yang mencakup pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang optimal. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas, tetapi juga bagaimana tugas tersebut dilaksanakan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang maksimal.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih teori Robbins & Coulter (2020), karena pendekatan mereka memberikan pemahaman yang lebih sistematis dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan standar pekerjaan yang berlaku.

#### **2.1.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins & Coulter (2020:522), tingkat kinerja pegawai sangat tergantung pada dua faktor utama, yaitu kemampuan karyawan itu sendiri, meliputi:

1. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merujuk pada jenjang pendidikan formal yang ditempuh seseorang, mencakup kualifikasi akademis seperti sarjana, magister, atau doktor. Pendidikan formal membekali individu dengan pengetahuan dan keterampilan untuk memasuki dunia kerja serta mengembangkan karier.

2. Pengetahuan

Pengetahuan adalah hasil belajar dan pengalaman yang memungkinkan seseorang memahami serta menguasai suatu bidang. Pengetahuan diperoleh

melalui pendidikan, pelatihan, membaca, pengalaman kerja, dan interaksi, mencakup konsep, teori, prinsip, fakta, serta keterampilan.

### 3. Pengalaman

Pengalaman mengacu pada rangkaian kegiatan, pekerjaan, atau situasi yang dialami seseorang sepanjang hidupnya. Ini mencakup pengalaman kerja di berbagai industri atau organisasi, proyek-proyek yang ditangani, tanggung jawab yang diemban, serta peran kepemimpinan yang dijalankan.

#### **2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins & Coulter (2020:522-525), terdapat beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, Berikut ini adalah dimensi dan indikator kinerja karyawan:

1. Kualitas Kerja, mencerminkan efektivitas dan efisiensi individu dalam menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang tersedia. Kualitas ini diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaan, kesempurnaan tugas, serta keterampilan mereka, yang mencerminkan baik atau buruknya hasil kerja.

Indikator untuk kualitas kerja antara lain:

- a. Ketelitian
  - b. Keberhasilan
  - c. Kerapihan
2. Kuantitas, mengacu pada jumlah hasil yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa mengganggu pekerjaan lain, serta efektivitas dalam memanfaatkan waktu yang tersedia. Indikator kuantitas kerja adalah:

- a. Kesesuaian Target
  - b. Ketepatan Waktu
3. Tanggung Jawab mencakup hal-hal terkait hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dan ditanggung oleh karyawan apabila pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan harapan manajemen. Indikator tanggung jawab adalah:
- a. Rasa tanggung jawab akan hasil kerja
  - b. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
4. Kerjasama adalah sikap atau perilaku karyawan dalam bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan bersama-sama. Indikator kerjasama meliputi:
- a. Kekompakan antar karyawan dalam bekerja
  - b. Jalinan kerjasama
5. Inisiatif adalah dorongan internal seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi masalah tanpa bantuan, bimbingan, atau pengawasan. Tingkat kemandirian karyawan memengaruhi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja mereka. Karyawan yang mandiri mampu menjalankan tugas secara optimal tanpa bergantung pada orang lain. Indikator inisiatif meliputi:
- a. Kemandirian
  - b. Kemauan dalam bekerja

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan yang memuat berbagai teori dan temuan dari penelitian sebelumnya, yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Keberadaan penelitian terdahulu sangatlah penting karena dapat

memberikan wawasan mengenai hasil yang telah dicapai oleh peneliti lain, sekaligus menjadi bahan perbandingan serta gambaran yang mendukung penelitian selanjutnya.

Dalam penelitian ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan referensi berkaitan dengan *Work-life balance* dan beban kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti melakukan kajian terhadap beberapa hasil penelitian yang diperoleh dari jurnal ilmiah melalui internet. Tabel 2.1 berikut menyajikan daftar penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Adi Nugroho Dwi S, Hapzi Ali (2022)  <i>Literature Review the Effect of Division of Work and Workload on Work Effectiveness and its Impact on Employee Performance</i>  Dinasti <i>internasional journal of economics, finance and accounting</i> (DIJEFA), 3 (2), 227-240	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel beban kerja dan kinerja karyawan	a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i> dan motivasi kerja b. Lokasi dan waktu penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<p>Agus Nurofik, Sartika Yuliana (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan</p> <p>Jurnal Inovasi Penelitian (JIP), 3 (3), 5523-5532</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel beban kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i></p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
3.	<p>Angelita Putirulan, Ignatius Ario Sumbogo (2023)</p> <p>Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Motivasi kerja Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Karyawa</p> <p>Business Journal, 2 (2), 54-64</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja</p>	<p>a. Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> dan motivasi kerja</p> <p>b. Menggunakan Analisis Jalur</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel beban kerja</p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
4.	<p>Annisa Rizki Nugraheni, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya (2022)</p> <p>Pengaruh Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik dengan motivasi kerja sebagai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja</p>	<p>a. Menggunakan variabel beban kerja dan motivasi kerja</p> <p>b. Menggunakan Analisis Jalur</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan</p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p> <p>c. Menggunakan analisis <i>Partial Least Squares</i> (PLS)</p>

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	variabel intervening  Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPI), 8 (4), 1318			
5.	Ayang Nurma Diana, Habibullah Jimad dan Mirwan Karim (2022)  <i>Effect of Work Life Balance (WLB) and Workload on Employee Performance With Motivation as a Moderation Variable</i>  Tafkirul Iqtishodiyah: Jurnal Pemikiran Ekonomi Syari'ah, 2 (2), 238-272	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Motivasi kerja tidak dapat memperkuat pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan, tetapi dapat memperkuat pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> , beban kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan	a. Lokasi dan waktu penelitian b. Menggunakan <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)
6.	Christina Kurnia, Aslam Mei Nur Widigdo (2021)  <i>Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance with Employee Well-Being as a Mediation Variable</i>  <i>European Journal of</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan	a. Tidak terdapat variabel beban kerja dan motivasi kerja b. Lokasi dan waktu penelitian c. Menggunakan analisis SEM-PLS melalui SmartPLS

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Business and Management Research</i> , 6(5), 147-152			
7.	Disiya Intan Setiyawati, Ary Kusmanto (2024)  Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi  Jurnal Magisma XII (2), 179-188	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja memediasi beban kerja	a. Menggunakan variabel beban kerja dan motivasi kerja b. Menggunakan Analisis Jalur	a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan b. Lokasi dan waktu penelitian
8.	Erliana Krisentia, Trecy E Anden, Olivia Winda Ony Panjaitan (2022)  Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi  Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 3 (3), 165-175	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel <i>Work-life balance</i> dan motivasi kerja	a. Tidak terdapat variabel beban kerja dan kinerja karyawan b. Lokasi dan waktu penelitian c. Menggunakan analisis <i>Partial Least Squares</i> melalui SmartPLS
9.	Errica Dwitanti, F. Danardana Murwani, Ely Siswanto (2023)  <i>The Effect of Work-Life</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> dan beban kerja berpengaruh negatif dan	a. Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> , beban kerja, dan kinerja karyawan	a. Tidak terdapat variabel motivasi kerja b. Lokasi dan waktu penelitian

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Balance On Employee Performance Through Work Stress and Workload</i></p> <p><i>International Journal of Business, Law, and Education</i>, 4 (3), 569-586</p>	signifikan terhadap Kinerja Karyawan	b. Menggunakan Analisis Jalur	
10.	<p>Faradila Vitaningdyah, Sumartik (2023)</p> <p>Pengaruh <i>Work - Life Balance</i> dan Burnout terhadap <i>Work Achievement</i> Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p><i>Innovative Technologica: Methodical Research Journal</i>, 2 (1), 1-16</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja	<p>a. Menggunakan variabel <i>work-life balance</i>, dan motivasi kerja</p> <p>b. Menggunakan Analisis Jalur</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel beban kerja dan kinerja karyawan</p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
11.	<p>Hanna Luthfiana, Rycha Kuwara Sari, Ferawaty Puspitorini (2024)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Rumpun Manajemen dan</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban kerja dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i></p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Ekonomi (JRME), 1 (3), 789-797			
12.	<p>Happy Nur Fitri Handayani, M. Havidz Aima, Hernawati W Retno Wiratih (2022)</p> <p><i>Effect of Workload and Work Environment on Work Motivation and its Implications on Employee Performance</i></p> <p>Dinasti <i>International Journal of Education Management and social science</i> (DIJEMSS), 3 (4), 502-515</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja tidak memiliki efek mediasi pada hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan.	<p>a. Menggunakan variabel beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan</p> <p>b. Menggunakan analisis jalur</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i></p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
13.	<p>Ihya' u Ramadhani, Tenri S.P Dipoatdmodjo, Burhanuddin (2023)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Efikasi Diri Terhadap Motivasi Kerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 4 (2), 215-221</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i></p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
14.	Kefas Kristian Telaumbanua,	Hasil penelitian menunjukkan	Menggunakan variabel <i>work-life</i>	a. Tidak terdapat variabel beban

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Milda Handayani, Rini Wijayaningsih (2024)</p> <p>Pengaruh <i>Work Life Balance</i>, Burnout, dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Indonesian <i>Journal of Economics and Strategic Management (IJESM)</i>, 2 (3), 2565-2577</p>	<p>bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p><i>balance</i> dan kinerja karyawan</p>	<p>kerja dan motivasi kerja</p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
15.	<p>M. Brian Valery, Parama Santati, M. Ichsan Hadjri (2023)</p> <p><i>The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance</i></p> <p>Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM), 8 (2), 208-217</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel beban kerja dan motivasi kerja</p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
16.	<p>Mezaluna, Jurana, Abd. Pattawe, Latifa (2024)</p> <p><i>The Effect of Work-life Balance and Workload on Employee Performance</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> dan Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel <i>work-life balance</i>, beban kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel motivasi kerja</p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science</i> (IJESSS), 5 (5), 1299-1310			
17.	Niswah Brilliantia, Ika Korika Swasti (2023)  <i>The Influence of Work-life Balance and Work Motivation Employee Performance</i>  <i>Journal of Economic, Business and Accounting</i> , 7 (1), 1033-1042	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> dan Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> , motivasi kerja dan kinerja karyawan	a. Tidak terdapat variabel beban kerja b. Lokasi dan waktu penelitian c. Menggunakan analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> melalui SmartPLS
18.	Pius Ardi Minata, Hamid Halin, Try Wulandari (2024)  Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP), 7 (2), 5599-5606	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> , beban kerja, dan kinerja karyawan	a. Tidak terdapat variabel motivasi kerja b. Lokasi dan waktu penelitian
19.	Riana Nurvianida Nasrul, Veithzal Rivai Zainal,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban kerja berpengaruh signifikan	a. Menggunakan variabel beban kerja dan kinerja karyawan	a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i> dan motivasi kerja

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Azis Hakim (2023)</p> <p><i>Workload, Work Stress, and Employee Performance: a Literature Review</i></p> <p>Dinasti <i>International Journal of Education Management and social science (DIJEMSS)</i>, 4 (3), 415-422</p>	terhadap kinerja karyawan	b. Menggunakan Analisis Jalur	b. Lokasi dan waktu penelitian
20.	<p>Riska Yuliana, Eri Bukhari, M. Fadhli Nursa (2024)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif, 2 (3), 317-343</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel beban kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i></p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
21.	<p>Sahat Parulian, Ahmad Hidayat Sutawijaya (2020)</p> <p><i>Effect Of Work Environment and Motivation on Workload and its Implications on</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p>a. Menggunakan variabel beban kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan</p> <p>b. Menggunakan analisis jalur</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i></p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Employee Performance</i></p> <p>Dinasti <i>International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)</i>, 1 (2), 165-179</p>			
22.	<p>Satria Panji Herlambang, Sarman Sinaga, Nikous Soter Sihombing (2022)</p> <p>Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Jurnal Prointegrita, 6 (1), 182-202</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>a. Menggunakan variabel beban kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan</p> <p>b. Menggunakan analisis jalur</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i></p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>
23.	<p>Shafa Ardita Dewi, Widiartanto, Sari Listyorini (2022)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan</p>	<p>a. Tidak terdapat variabel beban kerja dan motivasi kerja</p> <p>b. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 11 (4), 830-838			
24.	Yeti Kuswati (2020) <i>The Effect of Motivation on Employee Performance</i> <i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)</i> , 3 (2), 995-1002	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	a. Tidak terdapat variabel <i>work-life balance</i> dan beban kerja b. Lokasi dan waktu penelitian
25.	Yosua Wijaya (2020) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja AGORA, 8 (1), 1-6	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance</i> dan beban kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja	a. Menggunakan variabel <i>work-life balance</i> , beban kerja, dan motivasi kerja b. Menggunakan Analisis Jalur	a. Tidak terdapat variabel kinerja karyawan b. Lokasi dan waktu penelitian c. Menggunakan analisis <i>Partial Least Squares</i> melalui SmartPLS

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang peneliti sajikan pada Tabel 2.1 pada halaman sebelumnya, dapat dilihat bahwa terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Peneliti memfokuskan permasalahan pada variabel kinerja karyawan yang dalam penelitian ini berperan sebagai variabel terikat, dengan dua variabel bebas, yaitu *work-life balance* dan beban kerja, serta

satu variabel intervening, yaitu motivasi kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian serta metode analisis yang digunakan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Pada sub-bab ini, peneliti menyajikan kerangka pemikiran untuk mempermudah pembaca memahami teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran membantu mencermati arah pembahasan dan paradigma penelitian guna memberikan gambaran rinci mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti. Dalam sub-bab ini, peneliti menjelaskan keterkaitan variabel *work-life balance* dan beban kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan.

*Work-life balance* merupakan faktor penting dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi seorang karyawan. Keseimbangan ini berperan dalam meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya karena mereka dapat mengelola waktu dan energi secara optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Di sisi lain, beban kerja memiliki peran signifikan dalam menentukan tingkat motivasi kerja. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang menurunkan motivasi kerja. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai kapasitas individu dapat meningkatkan produktivitas serta mendorong karyawan mencapai kinerja optimal.

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang menjembatani pengaruh *work-life balance* dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta beban kerja yang dikelola dengan baik, motivasi kerja karyawan akan meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang optimal merupakan tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, produktif, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, *work-life balance* dan beban kerja berperan penting dalam membentuk motivasi kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan di lingkungan kerja.

### **2.2.1 Hubungan *Work-life Balance* dan Beban Kerja**

*Work-life balance* dan beban kerja memiliki keterkaitan dalam memengaruhi motivasi kerja karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga karyawan kesulitan dalam membagi waktu antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Sebaliknya, jika beban kerja lebih terkendali, karyawan dapat lebih mudah mengatur waktu dan menikmati kehidupan di luar pekerjaan, yang berdampak pada kesejahteraan dan produktivitas kerja mereka. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung mengalami kesulitan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work Interference with Personal Life*).

Selain itu, beban kerja yang tinggi juga menyebabkan tekanan mental dan fisik, sehingga mengurangi *work-life balance* mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Ratri Avisia Melliferina (2022) dan Andreani Ratna Sari & Alimatus Sahrah (2023) menemukan bahwa terdapat hubungan negatif antara *work-life balance* dan beban kerja. Artinya, semakin tinggi *work-life balance*, semakin ringan beban kerja yang dirasakan karyawan. Sebaliknya, semakin rendah *work-life balance*, semakin berat beban kerja yang dirasakan karyawan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola beban kerja dengan lebih baik, misalnya dengan menerapkan sistem pembagian kerja yang lebih adil, memberikan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan, serta menyediakan fasilitas pendukung yang dapat membantu mereka mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

### **2.2.2 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Motivasi Kerja**

*Work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih nyaman dan termotivasi. Ketika karyawan dapat menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja, memiliki energi yang cukup, serta mampu mencapai target pekerjaan dengan lebih optimal. Sebaliknya, jika keseimbangan ini terganggu, motivasi kerja mereka akan menurun karena merasa kelelahan dan kurang memiliki waktu untuk kehidupan pribadinya. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung merasa bahwa pekerjaan mereka sering mengganggu waktu pribadi (*Work Interference with Personal Life*), yang menyebabkan mereka

kehilangan motivasi dalam bekerja. Selain itu, kurangnya fleksibilitas kerja juga menjadi salah satu faktor yang menghambat keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Erliana Krisentia, Trecy E. Anden, dan Olivia Winda Ony Panjaitan (2022) menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Angelita Putirulan dan Ignatius Ario Sumbogo (2023), yang menemukan bahwa karyawan dengan *work-life balance* yang baik cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian Faradila Vitaningdyah dan Sumartik (2023) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, di mana karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik.

Untuk meningkatkan *work-life balance*, perusahaan dapat menerapkan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, menyediakan fasilitas kesejahteraan karyawan, serta mengurangi beban kerja yang berlebihan agar karyawan tetap termotivasi dalam bekerja.

### **2.2.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan fisik, serta menurunnya motivasi kerja karyawan. Jika karyawan terus menerus menghadapi beban kerja yang berlebihan tanpa adanya keseimbangan dan dukungan dari perusahaan, mereka akan cenderung kehilangan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kinerja mereka. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung merasa bahwa beban kerja

mereka terlalu tinggi, baik dari segi waktu, mental, maupun fisik. Mereka juga mengeluhkan adanya tugas yang diberikan secara mendadak dengan tenggat waktu yang ketat, sehingga meningkatkan tekanan kerja dan menurunkan motivasi mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Satria Panji Herlambang, Sarman Sinaga, dan Nikous Soter Sihombing (2022) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Studi lain oleh Agus Nurofik dan Sartika Yuliana (2022) juga menemukan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diberikan kepada karyawan, semakin rendah motivasi mereka dalam bekerja. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ihya'u Ramadhani, Tenri S.P Dipoatdmodjo, dan Burhanuddin (2023), yang juga menyatakan bahwa beban kerja berdampak negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan temuan ini, perusahaan perlu mengelola beban kerja dengan lebih baik, misalnya dengan menerapkan sistem kerja yang lebih terstruktur, memberikan batasan yang jelas terkait jam kerja, serta memastikan bahwa jumlah tugas yang diberikan kepada karyawan masih dalam batas yang wajar agar mereka tetap termotivasi dalam bekerja.

#### **2.2.4 Pengaruh *Work-life Balance* dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja**

*Work-life balance* dan beban kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tingkat motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta tidak terbebani dengan tugas yang berlebihan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya, jika *work-life balance* terganggu dan beban kerja terlalu tinggi,

motivasi mereka akan menurun, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas mereka. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung merasa bahwa *work-life balance* mereka masih belum optimal, dan beban kerja yang tinggi menjadi salah satu faktor yang menurunkan motivasi kerja mereka. Banyak dari mereka merasa bahwa pekerjaan sering mengganggu kehidupan pribadi, serta tugas yang diberikan terlalu berat sehingga menyebabkan stres dan kelelahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yosua Wijaya (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* dan beban kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, misalnya dengan menyediakan program kesehatan mental, memberikan fleksibilitas kerja, serta mengelola beban kerja agar tetap dalam batas yang wajar.

### **2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan bekerja dengan lebih giat, memiliki dedikasi yang kuat, serta berusaha mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, maka kinerja karyawan juga akan menurun, yang dapat berdampak pada produktivitas dan pencapaian perusahaan secara keseluruhan. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor DAOP II Bandung masih memiliki motivasi kerja yang belum optimal, yang berdampak pada rendahnya kualitas kerja, kurangnya inisiatif, serta menurunnya produktivitas. Beberapa faktor yang memengaruhi rendahnya

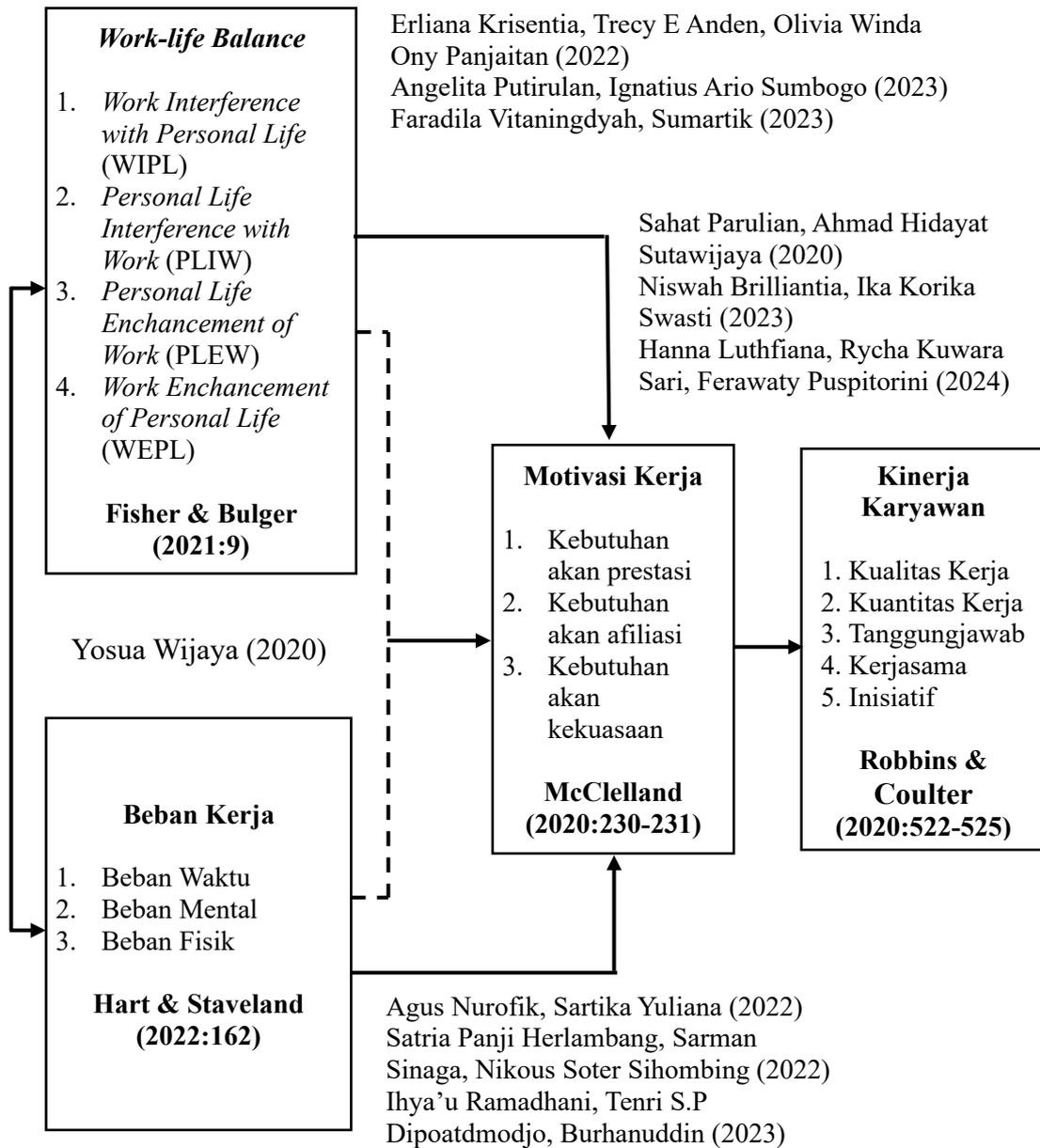
motivasi kerja adalah *work-life balance* yang terganggu, beban kerja yang terlalu tinggi, serta kurangnya komunikasi antara karyawan dengan pimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahat Parulian dan Ahmad Hidayat Sutawijaya (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Niswah Brilliantia dan Ika Korika Swasti (2023), yang juga menemukan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin baik kinerja yang mereka tunjukkan. Selain itu, penelitian Hanna Luthfiana, Rycha Kuwara Sari, dan Ferawaty Puspitorini (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Berdasarkan temuan ini, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan cara memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi, menyediakan kesempatan untuk pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung agar karyawan tetap semangat dalam bekerja.

### **2.3 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian merupakan suatu kerangka konseptual yang secara sistematis menggambarkan hubungan antara variabel yang akan diselidiki, serta mencerminkan kompleksitas rumusan masalah yang hendak dipecahkan melalui pendekatan teoritis yang digunakan untuk merumuskan hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah peneliti sajikan pada halaman sebelumnya, selanjutnya peneliti menyajikan rangkaian gambar paradigma pada halaman berikutnya.



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

———— = Secara Parsial  
 - - - - - = Secara Simultan

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2023:99) menyatakan bahwa Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Simultan
  - a. Terdapat pengaruh *work-life balance* dan beban kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan.
2. Secara Parsial
  - a. Terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap motivasi kerja.
  - b. Terdapat pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja.
  - c. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.