

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Variabel penelitian yang tercakup dalam tinjauan literatur ini meliputi *work life balance*, beban kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Setiap variabel dijelaskan definisi, faktor-faktor, teori pendukung dan penelitian terdahulu.

2.1 Landasan Teori

Landasan Teori disini menjelaskan tentang teori yang relevan yang akan digunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan masalah penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Teori merupakan kumpulan atau seperangkat konsep, pengertian atau penjelasan yang disusun secara sistematis, sehingga dari teori ini bisa digunakan untuk menjelaskan dan mendeskripsikan suatu fenomena atau kejadian tertentu.

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Dibawah lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja karyawan telah menjadi sarana penting bagi perusahaan untuk menghadapi perubahan yang kompleks. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai generasi dan implementasi ide-ide baru, sangat penting untuk mempromosikan kinerja organisasi (2). Kinerja yang baik akan dianggap sebagai penilaian terhadap

kinerja karyawan dalam suatu perusahaan ataupun organisasi dalam tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Atasi menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku, dan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dan kontribusinya pada tujuan organisasi (21). Para peneliti ini juga mengkonseptualisasikan kinerja karyawan sebagai ketajaman karyawan untuk mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan, selain memenuhi target pekerjaan. Secara teori, jika orang-orang didalam organisasi bekerja secara optimal berdasarkan tujuan organisasi, maka organisasi tersebut akan berhasil.

Kinerja karyawan adalah perwujudan atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan yang digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan pada perusahaan tersebut (2). Selanjutnya, Anthony menjelaskan kinerja karyawan adalah apa yang dihasilkan oleh karyawan dan seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi, termasuk kuantitas output, kualitas output, durasi output pada kehadiran kerja, dan sikap kooperatif (22). Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan akan berjalan efektif jika didukung oleh *work life balance* dan beban kerja yang tidak memberatkan karyawan di perusahaan tersebut.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan pada saat melakukan aktivitas yang telah direncanakan sesuai

dengan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi dalam jangka waktu tertentu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mathis & Jackson (dalam Sapitri) menyatakan bahwa kinerja seseorang dilihat dari kualitas *output*, *kuantitas output*, jangka waktu *output*, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif, begitu juga standar kerja tersebut ditetapkan dari kriteria pekerjaan yaitu menjalankan apa saja yang telah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh sang karyawan, karenanya kinerja individual dalam kriteria pekerjaan wajib diukur, dibandingkan menggunakan standar yang ada dan output wajib dikomunikasikan pada semua karyawan (23).

Dessler (dalam Nafidzi) membagi dua aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain adalah (24):

1) Aspek Internal

Dari berdasarkan manusia itu sendiri bekerjasama menggunakan karakteristik, kepribadian dan moral seseorang. Perumpamaan seseorang diberikan jujur untuk menuntaskan tugas dan kewajiban maka dia akan menuntaskan tugas tersebut dengan baik dan sempurna, sinkron dengan keyakinan, tekad dan agama dirinya sendiri.

2) Aspek Eksternal

Aspek ini mempengaruhi prestasi karyawan dari berdasarkan luar individu dan lingkungan. Perumpamaan adanya fasilitas kerja, iklim

organisasi, pengetahuan, sikap dan perilaku rekan kerja dan adanya gaya kepemimpinan atasan pada sebuah perusahaan maupun organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (dalam Mauliza) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu (25):

- 1) Faktor individual yang meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, serta motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang meliputi daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur serta *job design*.

Sesuai dengan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja yang baik dapat dimunculkan melalui niat atau tujuan kerja yang berasal dari individu. Niat atau tujuan kerja masing-masing individu bisa ditentukan oleh faktor eksternal maupun internal dari setiap individu. Dalam mencapai kinerja yang optimal, tujuan dan kinerja dari pada karyawan harus sesuai dengan tanggung jawab, standar kinerja, dan persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Yang mengatakan bahwa beberapa indikator kinerja karyawan antara lain sebagai berikut (2):

- 1) Kualitas

Kualitas kinerja adalah tingkat baik buruknya seorang karyawan

menangani pekerjaannya yang seharusnya memang dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah jumlah yang dilaksanakan seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu, dan kecepatan bekerja seseorang yang menjadi patokan dari kuantitas kerja.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kewajiban seorang SDM untuk menanggung segala tugas yang telah diberikan perusahaan atau organisasi.

4) Kerjasama (Sikap kooperatif)

Kinerja yang baik tentu dapat dilihat dari seberapa jauh karyawan bisa diajak bekerjasama satu sama lain, atau bisa diajak bekerja secara tim (team work). Karena apabila seorang karyawan tidak bisa bekerjasama dengan baik, maka kinerja atau hasil kerja yang mereka lakukan tidak akan maksimal.

5) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas (pekerjaan) yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dan dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, serta bisa memaksimalkan waktu yang masih tersedia untuk aktivitas (pekerjaan) lain.

2. *Work Life Balance*

a. Definisi *Work Life Balance*

Dalam bekerja seorang karyawan harus bisa menyeimbangkan waktu ketika bekerja dan waktu sebelum-setelah bekerja. *Work-Life Balance* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga mereka serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya (26).

Pandriangan menyatakan *work life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) disisi lain (5). *Work- Life Balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut. Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata.

Apabila didefinisikan secara keseluruhan, *Work-Life Balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja

dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut (27). Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata.

Work-Life Balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama (16). Dimana *work life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga.

Berdasarkan pengertian diatas keseimbangan kehidupan-kerja (*Work-Life Balance*) adalah keseimbangan kehidupan antara waktu untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama dan karir dimana seorang individu harus bisa mengatur untuk mengurangi kesenjangan antara kehidupan saat bekerja dan kehidupan pribadinya. Selain itu keseimbangan kehidupan kerja merupakan pemenuhan atas tuntutan pekerjaan dengan tidak mengganggu kehidupan lain diluar pekerjaannya atau waktu yang tidak tercampur untuk urusan pekerjaan.

b. Indikator *Work Life Balance*

Menurut Rincy & Panchanatham, terdapat empat indikator dalam mengukur *Work-Life Balance*, diantaranya adalah (28):

1) *Intrusion of Personal Life Into Work (IPLW)*

Indikator ini merujuk pada seberapa besar domain kehidupan pribadi (keluarga) individu menjadi gangguan pada domain kehidupan pekerjaannya. Seperti misalnya, individu menjadi sering menunda pekerjaan karena ada tugas atau tanggungan terkait rumah tangga yang harus diselesaikan, akibatnya performa kinerja individu tersebut menurun.

2) *Intrusion of work Into Personal Life (IWPL)*

Indikator ini merujuk pada seberapa jauh domain pekerjaan menjadi gangguan pada domain kehidupan pribadi (keluarga). Seperti misalnya, karena kesulitan mengatur waktu pada saat menyelesaikan pekerjaan kantor, individu tidak mampu mencurahkan waktu untuk berinteraksi dengan keluarganya.

3) *Work Enhancement by Personal Life (WEPL)*

Indikator ini merujuk pada seberapa jauh peningkatan performa individu dalam bekerja yang disebabkan oleh kehidupan pribadi. Seperti misalnya ketika kepercayaan diri individu di tempat kerja meningkat karena kehidupan pribadinya menyenangkan.

4) *Personal Life Enhancement by Work (PLEW)*

Indikator ini merujuk pada seberapa jauh peningkatan kualitas kehidupan pribadi (keluarga) yang disebabkan oleh pekerjaan. Contohnya seperti kebiasaan tepat waktu yang menjadi budaya di tempat kerja menjadikan individu tepat waktu pula ketika mengerjakan tugas-tugas rumah tangga.

3. Beban Kerja

a. Definisi Beban Kerja

Tambengi menyatakan beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (29). Sementara Artadi mengemukakan bahwa analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas (30).

Robbins menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi (31). Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Astianto beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan

pekerjaan yang harus dihadapi (11). Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi overstress, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau understress.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang memiliki tuntutan dan target kerja yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu yang menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress.

b. Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja menurut Koesomowidjojo yaitu sebagai berikut (32):

1) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seseorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik.

2) Penggunaan waktu kerja

Untuk kerja sesuai dengan SOP dapat menimalisir beban kerja karyawan. Namun banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

3) Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk pelaksanaan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyerahan target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima oleh karyawan. Untuk itu dibutuhkan penetapan waktu dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

4. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja yaitu suatu keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang karena terinspirasi, terdorong dan tersemangati untuk melaksanakan suatu aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan juga bersungguh-sungguh sehingga hasilnya baik (18). Menurut Thoha (dalam Sitompu) motivasi merupakan pendorong agar individu itu melaksanakan suatu keinginan untuk mencapai tujuannya (33). Motivasi ini yaitu hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung sikap manusia agar mau bekerja giat serta antusias dalam mencapai hasil yang optimal.

Motivasi kerja yaitu dukungan terhadap serangkaian proses perilaku atau sikap seseorang pada pencapaian tujuan (34). Motivasi yang terdapat dalam diri seseorang merupakan pendorong yang akan menciptakan perilaku untuk mencapai tujuan kepuasan diri (35).

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang yang membuatnya ingin melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Dorongan ini muncul karena berbagai alasan, seperti keinginan untuk mencapai tujuan, rasa senang, atau inspirasi dari lingkungan sekitar.

b. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Romli, motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan (36).

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi beberapa hal yaitu adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonisan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Misalnya memiliki keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua/ kepala, tentunya sebelumnya seorang pemilih telah melihat dan menyaksikan bahwa orang tersebut benar-benar mau bekerja, sehingga seorang pantas untuk dijadikan penguasa dalam suatu organisasi/ kerja.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern antara lain:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja

yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan kerja

Apabila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karir ini kurang jelas dan kurang

diinformasikan kepada mereka.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f) Peraturan yang fleksibel

Sistem dan prosedur kerja dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat melindungi para karyawan. Peraturan yang bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

c. Indikator Motivasi Kerja

Indikator dari teori motivasi McClelland (dalam Mangkunegara) yaitu (37):

- 1) Kebutuhan Berprestasi (need for Achievement) yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan

untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, dan keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Indikator (nAch):

- Hasrat untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar
- Hasrat untuk mencapai kesuksesan

2) Kebutuhan Kekuasaan (need for Power) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Indikator (nPow):

- Hasrat untuk mempengaruhi orang lain
- Mendorong pencapaian prestasi
- Hasrat untuk mengajarkan dan mementor

3) Kebutuhan Afiliasi (need for Affiliation) yaitu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan

orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Indikator (nAff):

- Jalinan kerjasama dengan orang lain
- Jalinan keakraban dan keramahan dengan orang lain
- Sikap kooperatif dan persahabatan dengan pihak lain

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu disini akan memaparkan beberapa kajian terdahulu atau penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti disini menunjukkan hasil penelitian yang berbeda-beda, penelitian yang dilakukan oleh Arifin menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (8). Namun, pernyataan tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati yang menyatakan bahwa *work-life balance* menghasilkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (9). Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Arifin & Agus (2022)	Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan)	Variabel bebas: <i>Work Life Balance</i> Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Regresi linier sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>worklife balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Total pengaruh variabel <i>worklife balance</i> terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.851 atau 85.1%, dan epsilon atau sisa pengaruh independent lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.149 atau 14.9%.
2.	Badrianto & Ekhsan (2021)	Pengaruh <i>Work-life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi	Variabel bebas: <i>Work Life Balance</i> Variabel terikat: Kinerja Karyawan Variabel mediasi: Komitmen Organisasi	Uji R-square, Bootstrapping, Path Coefisient, dan pengaruh tidak langsung spesifik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Komitmen organisasi dapat

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
					memediasi pengaruh <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan.
3.	Ohorela, M. (2021)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura	Variabel bebas: Beban Kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Regresi linier sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura. Beban kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura, dimana beban kerja memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 69%.
4.	Turangan, dkk (2022)	Pengaruh <i>Worklife Balance</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PLN Gardu Induk Kawangkoan	Variabel bebas: <i>Work Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Worklife Balance</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, <i>Worklife Balance</i> berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Gardu Induk Kawangkoan.
5.	Asari, A. F. (2022)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada BPJS Ketenagakerjaan	Variabel bebas: <i>Work Life Balance</i> Variabel terikat: Kinerja	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, <i>work-life balance</i> juga berdampak pada

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa	Karyawan Variabel mediasi: Kepuasan Kerja		kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap karyawan, Kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara variabel work-life balance dan kinerja karyawan.
6.	Rahmawati et al. (2021)	Peran <i>Worklife Balance</i> dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan	Variabel bebas: <i>Work Life Balance</i> dan Motivasi Ekstrinsik Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Worklife Balance</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi ekstrinsik berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Siburian et al. (2021)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balige Sumatera Utara	Variabel bebas: Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja maupun dengan kinerja karyawan. Demikian juga lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Aulliya, P. (2022)	Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pabrik Otak–Otak Cv. Kembar Jaya)	Variabel bebas: Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

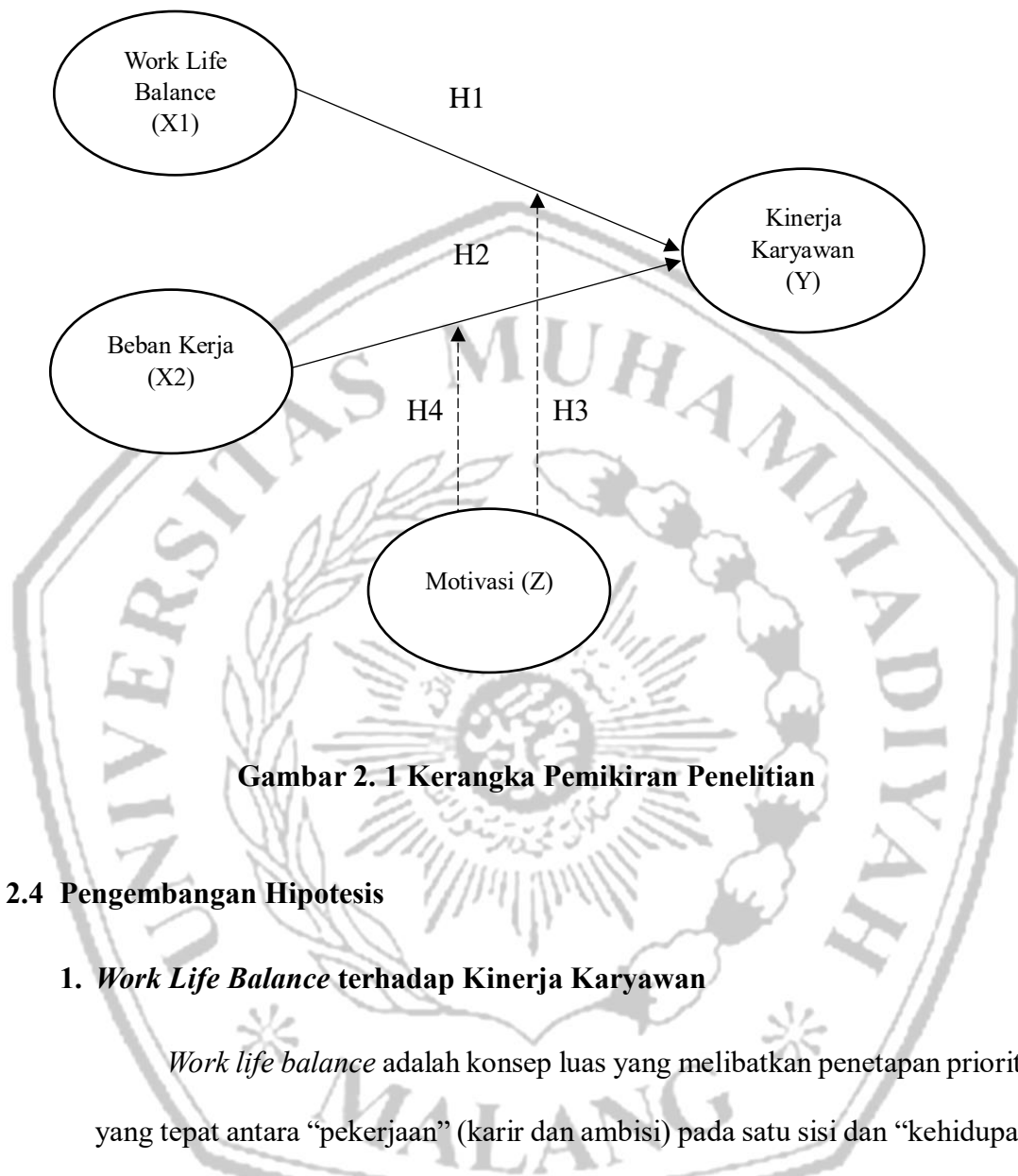
No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
9.	Ahmada, R. U. (2020)	Pengaruh <i>Work from Home</i> , <i>Work-life Balance</i> , dan <i>Role Conflict</i> Terhadap Kinerja Auditor dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Internal Auditor PT Bank X)	Variabel bebas: <i>Work from Home</i> , <i>Work-life Balance</i> , dan <i>Role Conflict</i> Variabel terikat: Kinerja Auditor Variabel moderasi: Motivasi Kerja	<i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work from Home</i> dan <i>Work-life Balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja auditor, sedangkan <i>Role Conflict</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor. Sementara, motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh dari <i>Work-life Balance</i> dan <i>Role Conflict</i> terhadap kinerja auditor, namun tidak dapat memoderasi pengaruh <i>Work from Home</i> terhadap kinerja auditor.
10.	Ananda, R., & Handayani, S. (2024)	Peran Moderasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel bebas: Beban Kerja Variabel terikat: Kinerja Karyawan Variabel moderasi: Motivasi Kerja	SEM-PLS	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Persamaan pada penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah peneliti menggunakan variabel bebas *Work Life Balance* dan variabel terikat Kinerja Karyawan. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (8). Sedangkan perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah peneliti menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Hal ini berbeda

dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati menggunakan metode analisis regresi linier berganda (9), kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ohorela menggunakan metode analisis regresi linier sederhana (13). Perbedaan lainnya yaitu terdapat pada objek penelitian dan pengambilan sampel, penelitian yang dilakukan oleh Siburian menggunakan rumus slovin dengan jumlah sampel 31 responden (14), sedangkan peneliti menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel 92 responden.

2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran merupakan gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Penelitian ini mencoba membuktikan ada tidak nya pengaruh *work life balance* (X1) dan beban kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan motivasi (Z) sebagai variabel moderasi. Kerangka fikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis antar variabel yang akan diteliti. Berdasarkan beberapa teori yang menyatakan adanya keterkaitan antara *work life balance* dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, maka kerangka pemikiran teoritis yang dapat dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

1. *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) disisi lain (5). Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan faktor penting bagi setiap organisasi atau perusahaan dalam menentukan suatu kebijakan agar kualitas karyawan tetap stabil dan kinerja karyawan semakin

meningkat. Menurut Lukmiati dalam studinya menyampaikan bahwa salah satu masalah yang sering muncul mengenai sumber daya manusia adalah menurunnya kinerja karyawan yang bisa disebabkan oleh beberapa faktor, baik itu faktor dari dalam lingkungan perusahaan sendiri, maupun faktor dari luar perusahaan (42).

Salah satu penyebab penurunan kinerja disebabkan oleh tidak adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan atau *Work Life Balance*. Upaya untuk menjaga dan mempertahankan kinerja karyawan yang baik adalah dengan sistem *Work Life Balance*. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Badrianto mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan (7) (8). Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

H1: *Work Life Balance* Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2. Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tambengi menyatakan beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (29). Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

Menurut Rolos, karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan (43). Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Penelitian yang dilakukan oleh Ohorela dan Siburian mendapatkan hasil beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (13) (14). Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

H2: Beban Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

3. Motivasi dalam memoderasi pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah proses sebagai langkah awal seseorang dalam melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia sangat mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya (16). Sedangkan McClelland (dalam Mangkunegara) menyatakan bahwa ada 3 kebutuhan yang dipelajari seseorang dari lingkungan yaitu

kebutuhan berpestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa (37).

Pernyataan diatas juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmada yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan (40). Berdasarkan penjelasan dan teori di atas maka penulis dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi Memoderasi Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

4. Motivasi dalam memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Afandi (dalam Susanto) menyatakan bahwa motivasi kerja yaitu suatu keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang karena terinspirasi, terdorong dan tersemangati untuk melaksanakan suatu aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan juga bersungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (17).

Terdapat masalah kinerja karyawan saat dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan juga terdapat karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. Dalam beban kerja juga terjadi permasalahan, yaitu beban kerja terhadap karyawannya terlalu besar dikarenakan belum terdapatnya pembagian tugas yang jelas.

Perusahaan juga harus memperhatikan dan meningkatkan motivasi kerja agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan lagi. Selain itu juga dapat membuat karyawan lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Pernyataan diatas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ananda yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai (41). Berdasarkan penjelasan dan teori di atas maka penulis dapat menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H4: Motivasi Memoderasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

