

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata dan mengendalikan. Sedangkan Manajemen menurut para ahli sebagai berikut :

Manajemen menurut M.P Fallet yang diikuti oleh T. Hani Handoko sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan orang lain. Manajemen menurut James Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen menurut G.R Terry merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan daya lainnya.

Dalam pengertian manajemen dikatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen sendiri sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen bisa dipelajari untuk menjadikan salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan permasalahan dalam perusahaan serta untuk mengambil kepuasan oleh pimpinan atau manajer, sedangkan manajemen sebagai suatu seni untuk mencapai tujuan yang diinginkan, bahwa seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain yang ada dibawahnya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (Man) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari bidang dalam hubungan manusia dan peranan manusia didalam organisasi atau perusahaan. MSDM yaitu salah satu pendekatan dalam mengelola permasalahan manusia yang berdasarkan tiga prinsip dasar yakni:

- *Pertama*, bahwa sumber daya manusia suatu asset yang paling berharga dan penting yang dimiliki dan perlu dijaga dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi ditentukan suatu unsur manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana sekaligus menjadi suatu pengendali dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Disamping itu tidak ada satupun organisasi tanpa manusia didalamnya yang mampu menggerakkan organisasi atau perusahaan itu sendiri.
- *Kedua*, suatu keberhasilan itu sangat mungkin dicapai, apabila kebijaksanaan prosedur dan peraturan yang ada kaitannya dengan manusia dari perusahaan, saling berhubungan serta menguntungkan semua pihak yang terlibat didalam perusahaan. Adapun pihak yang terlibat secara langsung didalam perusahaan antara lain yaitu: Pemegang saham, manajer dan pekerjaan. Sedangkan pihak yang terlibat secara tidak langsung dan semua faktor eksternal seperti pemasok, investor, pelanggan, pemerintah dan masyarakat.
- *Ketiga*, Suatu budaya dan nilai perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut, maka akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik. Oleh sebab itu, budaya perusahaan dan etos kerja harus ditegakkan secara terus menerus mulai dari puncak pimpinan sampai penyelia agar budaya tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan pasti dari MSDM bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi itu sendiri. Menurut Barry Cushway tujuan MSDM adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
2. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.
4. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi SDM.

6. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.

2.2 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama.

Selanjutnya menurut Edy (2019:1-2). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota-anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya

Adapun definisi lain menurut Saiful (2018:34) bahwa: Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016). Bahwa budaya suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan yang telah diwariskan kepada semua anggota-anggota baru dengan cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah yang terjadi.

Sedangkan kutipan jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017). Salam suatu budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (Values), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati yang diikuti para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan permasalahan organisasi. Sedangkan teori-teori menurut para ahli diatas disimpulkan bahwa

budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

2.2.1 Elemen Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Mangkunegara, bahwa dalam suatu elemen budaya organisasi, antara lain: Nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein dalam Mangkunegara yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Tidak Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum bahwa elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku:

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan menurut Schein dalam Mangkungara (2009:115), elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahanya.

2. Elemen Behavioral

Elemen Behavioral adalah elemen yang kasat mata, kemunculan dipermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.2.2 Teori Budaya Organisasi

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi, yakni tindakan rutinitas, dan percakapan serta makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kekuasaannya.

Adapun beberapa asumsi dasar mengenai teori budaya organisasi, antara lain:

1. Asumsi terhadap nilai organisasi

Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan persamaan yang sama mengenai realitas organisasi, sehingga pemahaman mereka mengenai nilai-nilai organisasi lebih baik. Asumsi teori budaya organisasi ini mengacu pada nilai organisasi, yang merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

2. Asumsi terhadap simbol budaya organisasi

Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Saat orang bisa memahami simbol tersebut, maka seseorang bisa bertindak berdasarkan budaya organisasinya.

3. Asumsi terhadap budaya yang bervariasi

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang bervariasi dan interpretasi tindakannya juga beragam. Karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda, setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda. Tapi, perbedaan budaya dalam organisasi justru seringkali menjadi kekuatan dari organisasi tersebut.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Dalam kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Banyak pemimpin yang menggunakan teori budaya organisasi yang ada saat ini untuk diterapkan di perusahaannya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai dan norma-norma memiliki 5 fungsi, antara lain:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan

Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu.

Misalnya, suatu organisasi sangat menekankan budaya kedisiplinan. Maka, anggotanya akan memiliki identitas bahwa mereka kumpulan orang-orang yang disiplin.

2. Alat untuk mengorganisir

Fungsi budaya organisasi kedua, yaitu sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya, mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.

Nilai-nilai dan norma-norma dalam budaya organisasi bisa menjadi batasan-batasan yang harus dipahami dan dipatuhi semua anggotanya. Hal ini bisa membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

3. Meningkatkan kekuatan organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi. Maksudnya, meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut.

Karena itu, budaya organisasi juga dikenal sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.

4. Mengontrol perilaku

Ketiga, Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya.

Perilaku adalah; serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.

5. Mendorong kinerja anggota

Dalam budaya organisasi dapat berfungsi membantu dan mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan sebuah perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Oleh sebab itu, budaya organisasi akan mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Untuk itu bahwa mereka lebih sadar dalam kepentingan bersama harus dapat lebih diprioritaskan.

6. Menentukan tujuan organisasi

Sebuah budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk menentukan dan mengarahkan dalam hal-hal yang bisa dilakukan atau tidak. Maka untuk dapat menunjukkan dalam penjabarannya dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.4 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kelompok yang akan membedakan dengan kelompok atau perusahaan lainnya. Adapun dua tipe budaya organisasi yang membuat nilai-nilai dan kebijakannya dibuat perbedaan.

1. Budaya organisasi yang kuat

Budaya organisasi yang mampu atau kuat adalah suatu jenis budaya organisasi yang mengacu pada kondisi dimana karyawan bisa menyesuaikan diri, menghormati kebijakan organisasi, dan mematuhi semua pedoman organisasi.

Pada setiap anggota akan merasa sangat menikmati suatu pekerjaannya dan menganggap bahwa setiap pekerjaannya itu suatu pengalaman baru dalam budaya organisasi yang kuat. Artinya, bahwa mereka akan menerima peran dan tanggung jawabnya disebuah organisasi atau perusahaan dengan sepenuh hati atau sukarela.

2. Budaya Organisasi yang lemah

Dalam budaya organisasi yang lemah yaitu jenis budaya organisasi yang pada setiap anggotanya menerima peran dan tanggung jawabnya hanya karena rasa takut pada pimpinan dalam perusahaan.

Mereka merasa takut dengan berbagai macam kebijakan organisasi, sehingga mereka itu lebih menganggap organisasi sebagai platform untuk mencuri penghasilan. Tetapi mereka juga tidak merasa dalam keterikatan dengan organisasi atau perusahaan tersebut.

2.4.5 Jenis-Jenis Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

Sedangkan menurut Noe dan Mondy, bahwa budaya organisasi terbagi menjadi dua tipe, antara lain:

1. Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif

Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif ditandai dengan adanya pencapaian tujuan yang lebih tinggi dan rasa saling percaya pada bawahan atau anggota organisasi.

Budaya organisasi yang lebih terbuka dan berpartisipasi juga memiliki sifat komunikasi yang lebih terbuka, kepemimpinan yang suportif dan perhatian, penyelesaian masalah bersama, otonomi pekerja, serta dalam berbagai segala informasi.

2. Budaya organisasi yang tertutup dan Otokratis

Budaya organisasi yang tertutup dan otokratis ditandai dengan adanya pencapaian tujuan yang tinggi, tetapi tidak didukung dengan rasa saling percaya. Dimaksudkan bahwa pencapaian tujuan dari organisasi ini lebih dipaksakan oleh pemimpin ke anggotanya. Bahkan seperti budaya organisasi yang tertutup juga memiliki sifat kepemimpinan otokrasi yang kuat.

2.4.6 Elemen Budaya Organisasi

Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi. Menurut Robbins ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan risiko; sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci; sebagaimana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang; sebagaimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Selanjutnya, orientasi Tim yaitu; dapat diperlihatkan dari kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan yaitu; sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.

7. Kemantapan; adapun kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.2.7 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins menerangkan bahwa indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Innovation and risk taking*

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi dan karyawan didorong untuk berani inovatif dan mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Perhatian terhadap hal-hal rinci yaitu, berkaitan dengan sejauh mana pada anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal detail (rinci).

3. *Outcome orientation*

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen focus pada hasil. Bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. *People orientation*

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang didalam organisasi tersebut.

5. *Team orientation*

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dapat dilaksanakan dalam team kerja, bukan pada individu-individu.

6. *Aggressiveness*

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

7. *Stability*

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.3 *Work life balance*

Delecta dalam Diah & Al Musadieq (2018) menambahkan bahwa work-life balance adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Penjelasan lain tentang work-life balance oleh McDonald and Bradley dalam Ayu (2020) adalah merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan. *Work life balance* ini, tentang bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar pekerjaannya

Work life balance ikut dilibatkan kemampuan seseorang dalam mengatur banyaknya tuntutan dalam hidup secara bersamaan, dimana seseorang dalam tingkat keterlibatannya sesuai dengan peran ganda yang dimiliki seorang karyawan. Adanya keselarasan dalam menjalankan tuntutan dalam kehidupannya, karyawan harus bisa atau mampu mengatur antara banyaknya peran sehingga dalam kehidupan karyawan terjadi keharmonian atau minimnya konflik yang terjadi, sebagai contoh seorang karyawan yang setiap harinya bekerja dan pada akhir pekan karyawan bisa menyediakan waktunya untuk kepentingan keluarga dan secara bersamaan terdapat kepentingan umum/ dengan lingkungan masyarakat, dengan demikian seorang karyawan dapat mengatur waktunya agar keterlibatan antara perannya berjalan dengan baik.

Berdasarkan definisi di atas menyimpulkan bahwa keseimbangan (*balance*) antara peran dalam kerja dan diluar kerja dimana minimnya konflik yang terjadi antara peran di dalam organisasi dengan peran dalam kehidupan karyawan. Keseimbangan juga dikaitkan dengan karyawan yang dapat mempertahankan dan merasakan keharmonisan dalam kehidupan pada lingkungan kerja ataupun peran di lingkungan tempat tinggal itu sendiri. Bahkan seorang karyawan juga akan mencapai keberhasilan dalam kehidupan pribadi ataupun dalam kehidupan kerja yang memuaskan apabila keterlibatan antara waktu dan perannya berjalan dengan baik.

2.3.1 Aspek-Aspek *Work life balance*

Bahkan menurut Hudson, *Work life balance* meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu), Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Sehingga waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut,

misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu dapat bisa rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyempatkan waktu untuk keluarga.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), mengenai keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaan. Bahwa keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat kesetresan dan keterlibatan individu dalam bekerja serta dalam kehidupan pribadinya.
3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan), Tingkat kepuasan dalam pekerjaan ataupun diluar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan didalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

Sedangkan menurut Fisher dkk , mengatakan jika *work-life balance* juga memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

1. *WIPL (Work Interference With Personal Life)*. Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. *LIW (Personal Life Interference With Work)*. Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
3. *PLEW (Personal Life Enhancement Of Work)*. Dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.
4. *WEPL (Work Enhancement of Personal Life)*. Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.
5. Bahwa berdasarkan pendapat yang dikemukakan beberapa ahli tersebut, menyimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja di dalamnya terdapat aspek, seperti aspek *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance* dan *Work Interference With Personal Life*, *Personal Life Interference With Work*, *Personal Life Enhancement Of Work*, *Work*

Enhancement Of Personal Life. Dalam penelitian ini, aspek yang akan digunakan adalah aspek yang dikemukakan oleh (Hudson, 2005) yaitu *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance*. Dalam penggunaan aspek yang dinyatakan oleh Hudson (2005) ini dirasa paling mewakili untuk penelitian ini.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work life balance*

Sedangkan Schabracq, dkk. Menyatakan ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) seseorang, yaitu:

1. Karakteristik Kepribadian, yang berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. Menurut Summer & Knight (dalam Novelia, 2017) menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara *tipe attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Summer & Knight menyatakan bahwa individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.
2. Karakteristik Keluarga, merupakan salah satu aspek penting yang bisa menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Seperti konflik peran dan *ambigiunitas* peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.
3. Karakteristik Pekerjaan, meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
4. Sikap, dalam evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak (Baron & Bryne, 2005). Bahwa sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

2.2.3 Dimensi Work Life Balance

Sedangkan Rincy & Panchanatham , bahwa terdapat ada empat dimensi dalam mengukur *work-life balance*, diantaranya adalah:

1. *Intrusion of personal life into work (IPLW)*,
Dimensi ini merujuk pada seberapa besar domain kehidupan pribadi (keluarga) individu menjadi gangguan pada domain kehidupan pekerjaannya. Seperti misalnya, individu

menjadi sering menunda-nunda 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)*

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

3. *Work enhancement by personal life (WEPL)*

Dimensi 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)*

Dimensi ini merujuk pada seberapa jauh peningkatan kualitas kehidupan pribadi (keluarga) yang disebabkan oleh pekerjaan. Seperti contoh dalam kebiasaan tepat waktu yang menjadi budaya di tempat kerja menjadikan individu tepat waktu pula ketika mengerjakan tugas-tugas rumah tangga. Bahwa dimensi ini menjelaskan seberapa jauh kehidupan kerja yang positif dapat meningkatkan kehidupan pribadi yang positif pula.

Dimensi-dimensi work-life balance yang telah disampaikan oleh Rincy & Panchanatham (2010) di atas akan digunakan sebagai dimensi work-life balance dalam penelitian ini. Aspek-aspek tersebut diantaranya, Work interference with personal life (WIPL), Personal life interference with work (PLIW), Personal life interference with work (PLIW), dan Personal life enhancement of work (PLEW).

Sedangkan Fisher dkk (2009), menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

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

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalkan bagaimana bekerja dapat membuat seseorang sulit dalam mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya sendiri.

2. *LIW (Personal Life Interference With Work)*.

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Contohnya apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini akan dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

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

Dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi seseorang bisa meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. misalnya, apabila individu bisa merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini bisa membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

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

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

5. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja didalamnya terdapat aspek, seperti aspek *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance* dan *Work Interference With Personal Life*, *Personal Life Interference With Work*, *Personal Life Enhancement Of Work*, *Work Enhancement Of Personal Life*. Bahwa dalam penelitian ini, aspek yang akan digunakan adalah aspek yang dikemukakan oleh (Hudson, 2005) yaitu *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance*. Penggunaan aspek yang diuraikan oleh Hudson (2005) ini dirasa paling mewakili untuk penelitian tersebut.

2.2.4 Indikator-Indikator *Work life balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *Work-life balance* menurut McDonald dan Bradley (2017) dalam Pangemanan et al., (2017) terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), *time balance* merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

2.4 Stress Kerja

Stres di tempat kerja merupakan sebuah masalah yang sangat sering dirasakan oleh karyawan, dimana para karyawan menemui kondisi-kondisi kelebihan kerja, ketidaknyamanan kerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sehingga stres ditempat kerja juga dapat mengakibatkan pengaruh yang merusak kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, seperti halnya dapat berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan keuntungan ditempat kerja. Para karyawan pertama perlu belajar mengakui tanda-tanda yang menunjukkan perasaan tertekan, dan para atasan perlu menyadari bahwa stres kerja yang bisa mempengaruhi kesehatan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh juga pada keuntungan perusahaan.

Penyataan Ivanko dalam Hamali (2018:241) bahwa “stres kerja merupakan kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejala-gejala yang dialami setiap orang yang tertekan”.

Sedangkan Mangkunegara (2017:157) bahwa “stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan seperti; tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”.

Menurut Fahmi (2016:214) menyatakan bahwa “stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja, namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti pada faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi diluar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya”.

Bahwa dapat disimpulkan timbulnya stres kerja sangat berdampak buruk bagi perusahaan, karena jika karyawan mengalami stres kerja maka pekerjaan karyawan dapat terhambat dan produktivitas kerja akan menurun. Oleh sebab itu dari itu pimpinan harus cerdas dalam mengatasi stres kerja karyawan dengan cara mempertimbangkan setiap keluhan karyawan, lingkungan kerja, dan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga dengan adanya kenyamanan karyawan dalam

bekerja, maka produktivitas kerja dapat meningkat yang dapat membawa keuntungan bagi perusahaan.

2.4.1 Penyebab Stress Kerja

Stresor itu penyebabnya timbulnya stres, yaitu apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. Stres kerja dapat timbul dari dalam organisasi atau dari luar organisasi. Penyebab stres kerja yang sering dirasakan oleh karyawan yaitu pada umumnya berasal dari terlalu banyaknya pekerjaan, ketidakhahaman terhadap pekerjaan, sehingga timbul perasaan jenuh dan bosan atas pekerjaan tersebut.

Menurut Sopiah (2018:87) terdapat beberapa penyebab stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu:

1. Lingkungan fisik
2. Stres karena peran dan tugas
3. Penyebab stres antar pribadi (*inter-personal stressors*)
4. Organisasi.

2.4.2 Dampak Stress Kerja

Akibat adanya stres, baik fisik maupun mental sangat berpengaruh terhadap dinamika perilaku seseorang tergantung bagaimana ia menghadapi atau merespon kondisi yang menimbulkan stres itu sendiri. Dampak stres ini bermacam-macam. Ada akibat positif, yang dapat memotivasi seseorang, merangsang kreativitas, mendorong untuk tekun bekerja. Namun banyak pula yang berdampak negatif, yang merusak dan berbahaya. Menurut Surya (143), menyatakan “Stres tidak selalu mempunyai pengertian negatif, dalam kondisi tertentu stres dapat berdampak positif”.

Stres dapat menimbulkan dampak atau konsekuensi dalam :

1. Aspek Psikologis (kecenderungan gampang marah, frustrasi, cemas, agresif, gugup, panik, kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, hilang percaya diri).
2. Aspek Jasmaniah (perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, denyut jantung meningkat, sulit bernapas, gangguan pencernaan, gangguan saraf).

3. Aspek Perilaku (kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, sensitif, pasif, kurang bertanggung jawab).
4. Aspek Lingkungan (suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tenteram).

Menurut Cox dalam Triatna , secara umum akibat atau dampak dari stres ada beberapa kategori yaitu:

1. Akibat Subjektif
2. Akibat Dalam Bentuk Perilaku
3. Akibat Kognitif
4. Akibat Keorganisasian

2.4.3 Gejala-Gejala Stress Kerja

Individu akan mengalami gejala stress positif seandainya mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan atau menerima hadiah (reward). Sebaliknya, jika individu merasa dihambat oleh berbagai sebab di luar kontrol dalam mencapai tujuannya, maka individu akan mengalami gejala stress yang negatif. Beehr dan Newman menyebutkan gejala-gejala stress yaitu:

a. Gejala Psikologis

1. Kecemasan, ketegangan, kebingungan dan mudah tersinggung.
2. Perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian).
3. *Sensitive* dan *hyperreactivity*.
4. Memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi.
5. Komunikasi yang tidak efektif.
6. Perasaan terkucil dan terasing.
7. Kebosanan dan ketidakpuasan kerja.
8. Kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi.
9. Kehilangan spontanitas dan kreativitas.
10. Menurunnya rasa percaya diri

b. Gejala Fisiologis

1. Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah, dan kecenderungan mengalami penyakit kardiovaskular.
2. Meningkatnya sekresi dari hormon stress (seperti: adrenalin dan nonadrenalin)

3. Gangguan gastrointestinal (gangguan lambung).
4. Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan
5. Kelelahan secara fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis
6. Gangguan pernapasan, termasuk gangguan dari kondisi yang ada.
7. Gangguan pada kulit
8. Sakit kepala, sakit pada punggung bagian bawah, ketegangan otot.
9. Gangguan tidur.
10. Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kanker.

2.4.4 Dimensi Stress Kerja

Stres kerja dapat diukur dari berbagai dimensi, tetapi dalam penelitian ini stres kerja akan diukur dari 3 dimensi Michael et al, yaitu :

1. Beban kerja Adanya ketidaksesuaian antara peran yang diharapkan, jumlah waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut. Beban kerja berkaitan dengan banyaknya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, ketersediaan waktu, serta ketersediaan sumber daya. Apabila proporsi ketiganya tidak seimbang, kemungkinan besar tugas tersebut tidak bisa diselesaikan dengan baik. Ketidakseimbangan ini bisa menyebabkan seseorang mengalami stres.
2. Konflik peran Konflik peran merujuk pada perbedaan konsep antara karyawan yang bersangkutan dengan atasannya mengenai tugas-tugas yang perludilakukan. Konflik peran secara umum dapat didefinisikan sebagai terjadinya dua atau lebih tekanan secara simultan sehingga pemenuhan terhadap salah satu tuntutan akan membuat pemenuhan terhadap tuntutan. yang lain menjadi sulit House dan Rizzo, Kahn et al., Pandey dan Kumar dalam Mansoor et al., 2011. Konflik peran berkaitan dengan perbedaan konsep antara pekerja dan supervisor atau atasan mengenai konten dari pentingnya tugas-tugas pekerjaan yang dibutuhkan. Inilah yang bisa menyebabkan konflik, adanya pertentangan antara komitmen terhadap beberapa supervisor atasan dan nilai-nilai individu yang berkaitan dengan persyaratan organisasi.

3. Ambiguitas peran Ambiguitas peran berkaitan dengan ketidak jelasan tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang karyawan. Hal ini terjadi salah satunya karena job description tidak diberikan oleh atasan secara jelas, sehingga karyawan kurang mengetahui peran apa yang harus dia lakukan serta tujuan yang hendak dicapai dari perannya tersebut.

2.4.5 Teori Teori U Terbalik Inverted U Theory

Teori kurva U terbalik adalah model yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara tekanan dan kinerja. Menurut Robbins , logika yang mendasari teori U terbalik adalah bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan bereaksi. Namun apabila stres berlebihan maka akan menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai, yang mengakibatkan kinerja menurun. Tetapi model teori U terbalik banyak mendapat kritik dari para peneliti seperti Otley dan Pierce , yang tidak menemukan bukti hubungan kurva U terbalik; Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pierce dan Sweeney , yang menemukan adanya hubungan yang linier antara anggaran tekanan waktu dan 13 perilaku disfungsional. Robbins, juga menyebutkan bahwa model ini tidak mendapatkan banyak dukungan secara empiris.

2.4.6 Indikator Stress Kerja

Indikator stres kerja menurut Stephen P. Robbins terjemahan Benyamin Molan (2017: 796) yaitu:

1. Faktor intrinsik pekerjaan Terbagi atas tuntutan tugas, tekanan waktu karena deadline pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak.
2. Peran dalam organisasi Terbagi atas ketidakpastian dan kurangnya informasi peran pekerjaan, harapan dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.
3. Hubungan di tempat kerja Terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja,
4. Pengembangan karir Terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pensiun dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang berlebihan, promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi.
5. Struktur dan iklim organisasi Kesempatan yang lebih besar dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

2.5 Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sementara menurut Simanjuntak kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja

yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pendapat William Stern dalam teorinya tersebut (Mangkunegara (2009:16-17), sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori hereditas dari Schopenhauer dan teori. Penulis, sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

3. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.5.2 Evaluasi Kinerja

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara dalam bukunya *Evaluasi Kinerja SDM* manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Selanjutnya A. A. Prabu Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja, bagi para pimpinan dan manajer adalah :

1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.

2. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
3. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab;
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
5. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefisiensi.

Adapun tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para pegawai adalah :

1. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
2. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai;
3. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawab kerja mereka (Mangkunegara, 2005).

Berdasarkan definisi dan tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara, maka manajemen kinerja adalah suatu proses perencanaan dan pengendalian kerja para aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam tujuan Mangkunegara berbicara tentang bagaimana adanya pemahaman antara pimpinan dan bawahan dalam menyelesaikan, mengambil keputusan dan mendapatkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan tanggung jawab. Evaluasi kinerja yang dikemukakan Payaman J. Simanjuntak adalah “suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.” (Simanjuntak, 2005). Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya.

Evaluasi kinerja kemudian didefinisikan oleh *Society for Human Resource Management* yaitu:

“The process of evaluating how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees. (Proses mengevaluasi sejauh mana kinerja aparatur dalam bekerja ketika dibandingkan dengan serangkaian standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan).” (Dalam Wirawan).

Berdasarkan definisi di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses untuk mengetahui sejauh mana kinerja aparatur bila dibandingkan dengan serangkaian standarisasi yang dilakukan untuk bekerja sesuai komunikasi informasi yang telah diberikan oleh pimpinan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai.

2.5.3 Dimensi Kinerja

Mathis dan Jackson mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1 Kualitas kerja. Kualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam perusahaan tersebut.
- 2 Kuantitas kerja. Menggambarkan pemenuhan target yang telah ditetapkan sehingga menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya.
- 3 Waktu kerja. Menggambarkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua tingkatan manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4 Kerja sama dengan rekan kerja. Merupakan tuntunan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

2.5.4 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja Taat kepada hokum dan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian, tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
7. Kepemimpinan Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
9. Kreativitas Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.6 Review Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan topik yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini, maka perlu didukung dari penelitian-penelitian terdahulu yang membahas penelitian yang sejenis.

Djoko Setyo Widodo (2017) dengan judul meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner terhadap pegawai di lingkungan pemerintahan Depok. Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja pegawai. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian

dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja.

Ranti Lukmiati, Acep Samsudin, Dicky Djoansyah (2020) meneliti tentang Pengaruh Work Life Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi PT. Muara Tunggal Cibadak Sukabumi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisa data, dengan jumlah responden sejumlah 46 orang yaitu dengan menggunakan survey melalui kuesioner kepada 46 karyawan PT. Muara Tunggal, hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Total pengaruhnya sebesar 61,6%, sisanya sebesar 38,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini .

Fenny Ravionita, Drs. Ec. Budiono, M.Si. (2017) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Astra Internasional TBK. Auto 2000 Waru Surabaya pada bagian Parts Accessories (DEPO). Metode penelitian yang digunakan adalah regresi liner berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan Stress kerja tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Rachel Natalya Massie, William A. Areros, Wehelmina Rumawas (2018). Meneliti tentang *The Effect Of Work Stress On Employee Performance at The Manado IT Center Management Office*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dan regresi sederhana dengan teknik kuisioner dan obeservasi untuk mempeoleh data dan jumlah sampel dalam penelitian ini 32 Perkerja. Berdasarkan hasil analisis data yang dikelola, dapat disimpulkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan berada pada tahap. Korelasi cukup yaitu 0,152, secara rata-rata pengaruh stres kerja terhadap kerja karyawan adalah 15,2% sedangkan 84,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Risalahtul Chamiami, Misbah Rois Arifin, M. Khoirul ABS (2021). Meneliti tentang *The Effect on Work Life Balance and Work Stress on Employee Engagement Case Study on Sky Rocket Supply*. Metode penelitian dengan teknik analisis data menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi yang telah dilakukan, dapat diselesaikan work

life balance dan work stres memiliki efek simultan pada keterlibatan karyawan dalam meroketnya pasokan. Kehidupan kerja keseimbangan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada meroket penawaran dan stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Ikhsan (2019) meliti tentang *Analysis Of The Influence Of Organizational Culture And Job Satisfaction On The Performanve Of Non Kecturer Employees At Universitas Mercubuana Jakarta* . Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan metode survey kemudian dianalisis menggunakan regresi parsial dan simultan. Hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menemukan bahwa secara parsial berpengaruh signifikan terhadap organisasi budaya dan kepuasan karyawan terhadap kinerja staf di Universitas Mercu Buana Jakarta. Seperti dengan secara simultan juga menemukan pengaruh yang signifikan dari organik.

Muhammad Arifin, Agus Muharto (2022). Meneliti tentang Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif, dengan pendekatan analisa regresi linier sederhana sebagai teknik analisa data, dengan jumlah responden sejumlah 40 orang. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 40 karyawan PT. Livia Mandiri Sejati. Hasil olah data menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Total pengaruh *Variabel worklife balance* 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% namun tidak diteliti dalam penelitian ini.

Festinahati Buulolo, Paskalis Dakhi, dan Erasma F. Zagolo (2021). Meneliti tentang Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan bersifat asosiatif dengan unit analisis yang diteliti adalah pegawai Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. Penelitian ini termasuk penelitian populasi dengan jumlah populasi sebanyak 31 responden. Kuesioner uji validitas dan

reliabilitasnya sebelum melakukan data penelitian. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan asumsi klasik, metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan dengan nilai hitung $t (2.055) > \text{tabel } t (1,699)$ dan tingkat signifikan $0,049 < 0,05$. Nilai hitung t artinya stress kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan, pimpinan hendaknya lebih dapat berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan atau pekerjaan kelompok serta memberikan motivasi kepada pegawai agar segala pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Work Life Balance dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian dan peneliti juga menggunakan analisis pada karyawan kawasan industri MM 2100 Cibitung. Alasan peneliti memilih kawasan Industri MM 2100 Cibitung sebagai objek penelitian karena Kawasan Industri MM2100 Cibitung tergolong kawasan Industri yang potensial di wilayah Jawa Barat. Kurang lebih ada 180 perusahaan yang terdapat di lingkungan kawasan Industri MM2100 Cibitung.

2.7 Keterkaitan Antar Variabel

2.7.1 Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Faisal Noor Hidayat tahun 2017 bahwa Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada AUTO2000 Waru Surabaya.

Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016). Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah yang terjadi.

2.7.2 Work life balance dengan Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ranti Lukmiati tahun 2020 tentang pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Staff PT. Muara Tunggal Cibadak-Sukabumi, bahwa penelitian ini menunjukkan *Work life balance* berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7.3 Stress Kerja dengan Kinerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh I Gedhe Sudha Cahyana tahun 2018 yang meneliti karyawan IT Center Manado, bahwa Stres Kerja (X) berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Menurut Mangkunegara (2017:157) “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”. Menurut Fahmi (2017:214) “Stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi diluar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya”.

2.8 Pengembangan Hipotesis

Definisi hipotesis menurut Sugiyono dalam bukunya Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D adalah merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017: 69).

Hipotesis Nol (H_0) yaitu hipotesis yang diuji. Biasanya, hipotesis ini merupakan pernyataan yang menunjukkan bahwa suatu parameter populasi memiliki nilai tertentu. Hipotesis nol biasa dinyatakan dengan kata-kata “tidak ada perbedaan”.

Hipotesis Alternatif (H_a) adalah pernyataan yang sama dengan parameter populasi yang sama dengan yang digunakan dalam hipotesis nol. Biasanya hipotesis ini merupakan pernyataan yang menyatakan bahwa parameter populasi tersebut memiliki nilai yang berbeda dari pernyataan

yang telah disebutkan dalam hipotesis nol. Dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

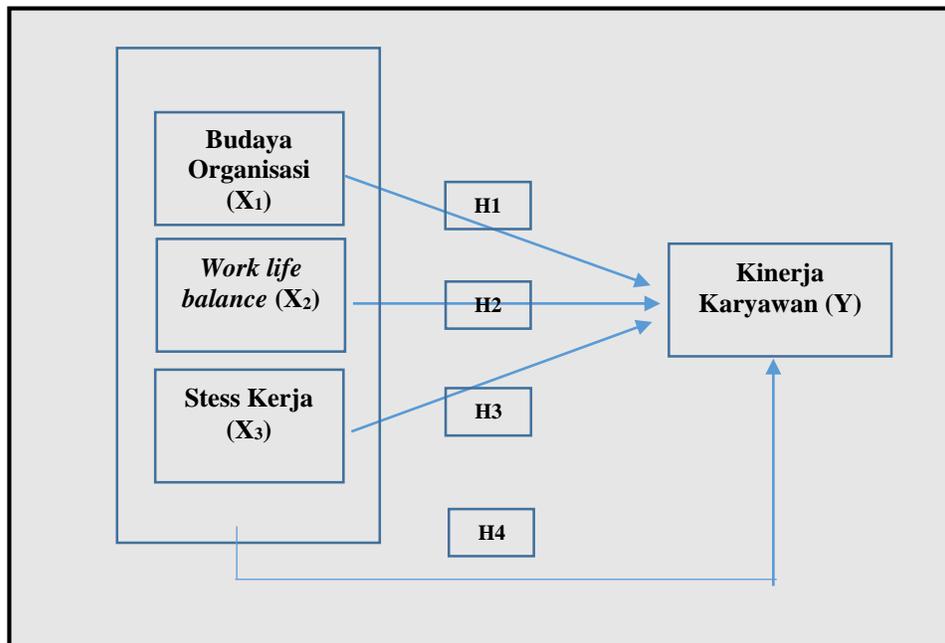
H1 = Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan

H2 = *Work life balance* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

H3 = Stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 = Budaya org anisasi, *Work life balance* dan stress kerja secara bersama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.9 Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Penulis (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian