

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Bagian ini menyajikan kajian pustaka yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian mengenai *work life balance*, motivasi, dan kinerja karyawan diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang relevan.

2.1.1. *Work Life Balance*

Work life balance atau dengan arti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, pada dasarnya ini berarti memiliki cukup waktu dan energi untuk tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi tanpa merasa lelah atau terus-menerus mengorbankan salah satunya. Berikut ini penjelasan mengenai variabel *work life balance*.

2.1.1.1. Pengertian *Work Life Balance*

Work life balance didefinisikan oleh Fisher, dkk sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Sedangkan menurut Greenhaus, dkk *work life balance* adalah sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama-sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarganya (Basyah, 2024). *Work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work life balance* pada pandangan pekerja merupakan pilihan kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga. Lain halnya untuk pandangan perusahaan, istilah ini merupakan tantangan membentuk budaya yang mendukung di perusahaan

(Lockwood, 2019).

Menurut Schermerhorn, keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan untuk mengelola kewajiban pribadi dan keluarga sambil menyeimbangkan tanggung jawab di tempat kerja (Hariani & Anastasya Sinambela, 2021).

Work life balance merupakan konsep luas yang melibatkan prioritas pekerjaan (karir dan ambisi) dan dengan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spritual). *Work life balance* sebagai pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lain yang juga merupakan sebuah hal yang penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata dan rekreasi (Rosyada, 2023).

Work-life balance, berdasarkan beberapa definisi yang diberikan di atas, adalah keadaan memiliki keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan profesional seseorang, yang akan berujung pada rasa terpenuhi pada keduanya.

2.1.1.2. Indikator *Work Life Balance*

Berikut ini adalah metrik yang digunakan oleh McDonald dan Bradley (2017) untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja :

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Jumlah waktu yang dapat didedikasikan seseorang untuk pekerjaan dan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan disebut sebagai keseimbangan waktu.

2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan) *Involvement balance*

Merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar

pekerjaannya.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Istilah keseimbangan kepuasan menggambarkan seberapa puas seseorang terhadap aktivitas terkait pekerjaan dan non-pekerjaannya.

2.1.1.3. **Faktor Yang Mempengaruhi *Work life balance***

Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti berikut ini (Alverina, 2019) :

1. Karakteristik Kepribadian.

Hal ini memengaruhi kehidupan profesional dan pribadi, dan ada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan jenis keterikatan yang dikembangkan orang saat masih anak-anak. Dibandingkan dengan orang dengan keterikatan yang tidak aman, mereka dengan keterikatan yang aman biasanya memiliki dampak positif.

2. Karakteristik Keluarga

Menjadi salah satu elemen penting yang dapat menentukan apakah ada atau tidak konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti konflik peran dan ambiguitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat berdampak pada keseimbangan kerja-kehidupan

3. Karakteristik Pekerjaan

Ada kemungkinan konflik terjadi, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam pekerjaan, yang berkaitan dengan pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja.

4. Sikap

Merupakan analisis dari berbagai elemen sosial. Sikap terdiri dari tiga bagian: pengetahuan, perasaan-perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak. Salah satu komponen yang mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah perspektif setiap orang.

2.1.1.4. Manfaat *Work life balance*

Keluaran yang dihasilkan dari pencapaian Work life balance (WLB) dibagi menjadi dua kategori: keluaran yang terkait dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan pekerjaan atau karir (Poulose dan Sudarsan, 2019). Kategori pertama mencakup fungsi Work life balance (WLB) di bidang pekerjaan atau karir, yaitu :

1. Kepuasan Kerja

Studi telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja terkait erat dengan keseimbangan kehidupan dan kerja. Pekerja yang memiliki keseimbangan kehidupan dan kerja yang baik lebih bahagia dengan pekerjaan mereka.

2. Komitmen terhadap Organisasi

Keseimbangan kehidupan dan kerja (*Work life balance*) juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi keseimbangan kehidupan dan kerja (*Work Life Balance*) seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

3. Minimnya *Turnover*

Sebuah hubungan yang signifikan antara keseimbangan kehidupan dan kerja, juga dikenal sebagai keseimbangan hidup dan kerja, dan turnover adalah negatif. Dengan kata lain, semakin tinggi keseimbangan kehidupan dan kerja seorang karyawan, semakin rendah *turnover* mereka.

4. Minimnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan dan kerja (*Work life balance*) berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi keseimbangan kehidupan dan kerja (*Work Life Balance*) seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.

5. Performa Kerja

Keseimbangan kehidupan dan kerja (*Work Life Balance*) memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan dan kerja (*Work life balance*) tinggi memiliki performa kinerja yang baik. Dari teori kehidupan keseimbangan kerja atau keseimbangan kehidupan dan kerja (*Work life balance*) maka yang menjadi indikatornya adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan.

2.1.2. Motivasi Kerja

Penelitian ini menjadi urgensi bagi Perusahaan Gehel Snack untuk memahami sejauh mana work life balance dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan memahami hubungan ini, perusahaan dapat merumuskan kebijakan manajerial yang tepat guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi sumber daya manusia yang lebih efektif di masa depan.

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi, yang berasal dari bahasa Latin "*mavere*", yang berarti "dorongan" atau "daya penggerak", mengacu pada cara mengarahkan kekuatan dan potensi seseorang untuk berkolaborasi secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja adalah energi yang mendorong keinginan dan kemauan seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Hartatik, 2019a).

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Hartatik, 2019a). Motivasi sebagai suatu proses yang ikut menentukan intensitas arah, dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran (Motivasi didefinisikan sebagai keinginan untuk melakukan usaha yang sangat besar untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Intensitas adalah elemen upaya. Seseorang akan berusaha keras jika mereka termotivasi (Sedermayanti, 2022).

Motivasi berasal dari kata latin mover, yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2020).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka sudah jelas bahwa yang

dimaksud dengan motivasi adalah sesuatu yang dapat mendorong berubahnya perilaku seseorang untuk bersemangat dalam bekerja agar mampu mencapai tujuan.

2.1.2.2 Teori Motivasi kerja

Para pemimpin dapat menentukan apa yang mendorong staf untuk bekerja dengan memahami teori motivasi. Lima tahap teori hierarki kebutuhan manusia—psikologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi—diwakili oleh piramida berikut (Wilson, N.R.P., E.J. Dyett & Jones, 2019):

Gambar 2.1.2.2 Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow



(Sumber: Mangkunegara (2019))

1. Teori Maslow

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya

kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja

c. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. Kebutuhan Penghargaan.

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi yang berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya.

2. Teori X dan Y Mc. Gregor

Douglas McGregor adalah orang pertama yang mengusulkan teori X dan Y. Dua perspektif yang berlawanan tentang manusia akan dibahas

dalam teori ini; pada dasarnya, teori X menunjukkan sudut pandang negatif, sedangkan teori Y menunjukkan sudut pandang positif.

McGregor sampai pada kesimpulan bahwa persepsi manajer tentang sifat manusia didasarkan pada klasifikasi berdasarkan praduga tertentu.

Teori X menyatakan bahwa manajer memiliki empat praduga yang tidak menguntungkan berikut (Wilson, N.R.P., E.J. Dyett & Jones, 2019):

Pekerja akan melakukan segala cara untuk menghindari pekerjaan karena mereka pada dasarnya membencinya. Karyawan harus dipaksa, diatur, atau diancam dengan hukuman agar dapat mencapai tujuan karena mereka tidak menikmatinya. Pekerja akan menghindari tanggung jawab dan, jika memungkinkan, mencari arahan resmi. Mayoritas pekerja mengutamakan keamanan daripada aspek lain dari pekerjaan mereka dan tidak terlalu ambisius.

Menurut teori Y, manajer memiliki empat asumsi positif berikut yang bertentangan dengan pandangan negatif:

- a. Pekerja mungkin menganggap pekerjaan sama alaminya dengan waktu luang atau relaksasi.
- b. Jika orang berdedikasi pada tujuan mereka, mereka akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri.
- c. Mayoritas orang dapat belajar menerima tanggung jawab—bahkan untuk meraihnya.
- d. Setiap orang memiliki kapasitas untuk membuat keputusan kreatif; bukan hanya mereka yang berada dalam berbagai peran manajerial.

2.1.2.3 Tujuan dan Fungsi Motivasi

Tujuan dilakukan motivasi antara lain adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2020) :

1. Meningkatkan kepuasan kerja dan moral staf
2. Meningkatkan hasil kerja pekerja
3. Menjaga stabilitas staf
4. Memperkuat disiplin staf
5. Membuat pengadaan karyawan aktif
6. Membangun hubungan dan lingkungan kerja yang positif
7. Meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan daya cipta staf
8. Meningkatkan kesejahteraan pekerja
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Nawawi mengatakan fungsi motivasi adalah sebagai berikut (Mustofa, 2021):

- 1 Seperti bahan bakar pada mobil, motivasi berfungsi sebagai energi manusia atau kekuatan pendorong.
- 2 Ketika memutuskan antara dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan, motivasi bertindak sebagai pengatur. Seseorang hanya akan terlibat dalam satu kegiatan dan meninggalkan kegiatan lain jika satu motif diperkuat dengan mengorbankan yang lain.
- 3 Motivasi berfungsi sebagai panduan atau tujuan untuk melaksanakan

tugas. Dengan kata lain, orang hanya akan memilih dan bekerja menuju tujuan yang sangat termotivasi daripada yang motivasinya lemah.

2.1.2.4 Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2020):

1. Motivasi Positif

Seorang manajer dapat mendorong (memberikan rangsangan) kepada anggota staf dengan memberi penghargaan kepada mereka yang berkinerja melebihi harapan. Hal ini dikenal sebagai motivasi positif. Etos kerja karyawan akan meningkat dengan motivasi positif karena orang-orang pada umumnya merasa puas ketika mereka menerima hal-hal baik.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah manajer memotivasi karyawan dengan standar akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena karyawan takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.2.5 Prinsip – Prinsip Dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu (Winardi, 2019) :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh

pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

2.1.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut (Winardi, 2019):

1. Promosi

Promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan ke posisi yang lebih baik, yang mungkin mencakup lebih banyak tanggung jawab, lebih banyak prestise atau martabat, kemampuan yang lebih baik, dan yang terpenting, lebih banyak uang.

2. Prestasi Kerja

Kemajuan karier seseorang dimulai dari kemampuannya menyelesaikan tugas yang diberikan di tempat kerja. Merupakan tantangan bagi seorang karyawan untuk disarankan oleh atasannya untuk dipertimbangkan dalam promosi jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa mendatang jika ia tidak berkinerja baik.

3. Pekerjaan Itu Sendiri

Setiap karyawan bertanggung jawab atas pengembangan profesional mereka sendiri. Setiap orang yang terlibat—para pemimpin, atasan langsung, teman, dan pakar departemen personalia—hanya memberikan kontribusi terhadap dukungan; terserah kepada masing-masing karyawan untuk memutuskan apakah akan memanfaatkan berbagai peluang untuk pertumbuhan pribadi atau tidak.

4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan berbagai hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5. Tanggung Jawab

Karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka selesaikan untuk organisasi sebagai imbalan atas remunerasi yang mereka terima. Organisasi memenuhi harapan para pekerjanya, tetapi para pekerja juga memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif dan sepenuhnya sesuai dengan bidang mereka.

6. Pengakuan

Merupakan tanggung jawab perusahaan untuk memberikan pengakuan atas keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para

personelnya. Sebab, pengakuan ini merupakan salah satu manfaat yang harus diberikan perusahaan kepada para pekerja yang memiliki kemampuan tertentu dan mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Karyawan yang memiliki kelebihan di bidangnya akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

7. Keberhasilan Dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi karyawan untuk lebih bersemangat untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Keberhasilan ini dapat menanamkan rasa bangga dalam perasaan karyawan karena mereka memiliki kemampuan untuk mempertanggungjawabkan apa yang harus mereka lakukan.

2.1.2.7 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut (Suwatno & Priansa, (2021) :

1. Arah perilaku (*Direction of behavior*)

Banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan saat mereka bekerja. Salah satu istilah "arah perilaku" mengacu pada perilaku yang dipilih oleh karyawan saat bekerja dari sejumlah pilihan perilaku yang dapat dianggap tepat atau tidak tepat. Banyak perilaku yang tidak tepat yang dapat dilakukan oleh karyawan akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Namun, untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal, karyawan harus dimotivasi untuk memilih perilaku yang efektif dan dapat membantu

perusahaan mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat mematuhi peraturan yang berlaku, tepat waktu, dan bekerja sama dengan rekan kerja.

2. Tingkat usaha (*Level of effort*)

Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup hanya memilih arah perilaku yang fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan; mereka juga harus memiliki motivasi untuk bekerja keras untuk menjalankan perilaku tersebut. Misalnya, seorang karyawan tidak cukup hanya memilih arah perilaku yang fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk selalu tiba tepat waktu, tetapi juga harus dinilai seberapa serius dan sungguh dia bekerja

2.1.3. Kinerja Karyawan

Gehel Snack sebagai perusahaan yang tengah berkembang membutuhkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas pelayanan. Melalui penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat memperoleh data dan informasi yang bermanfaat untuk menyusun kebijakan kerja yang mampu menjaga kesejahteraan karyawan sekaligus meningkatkan performa kerja mereka.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Untuk mengetahui definisi tentang kinerja karyawan maka akan dikutip beberapa pendapat menurut para ahli, diantaranya:

“Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang serta pemahaman yang jelas tentang

apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya” (Ivancevich, 2020).

“Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing–masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral dan etika” (Sedermayanti, 2022).

“Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.” (Nawawi et al. (2021)

Berdasarkan berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing–masing.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen penting dari evaluasi dan pengawasan. Sebagian besar organisasi membuat program penilaian kinerja untuk memberikan apa yang dibutuhkan oleh penilai, penilai, dan manajer.

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaannya jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai (Mathis & Jackson (2020). terdapat beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh perusahaan yaitu (Nawawi et al. (2021):

1. Peningkatan Kinerja (*performance improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan karyawan untuk melakukan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu manajer memutuskan siapa yang berhak mendapatkan kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Penilaian kinerja membantu mengevaluasi apa yang perlu dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development*)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)

Hasil penilaian kinerja membantu menentukan jenis pekerjaan dan prospek karir.

6. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi bagaimana organisasi mempekerjakan karyawan yang sesuai.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidaktepatan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu menjelaskan kesalahan dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal informasi kepegawaian, desain

in jabatan, dan informasi sumber daya manusia lainnya.

8. Kesempatan yang sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa, karena setiap pekerja memiliki kesempatan yang sama, keputusan penempatan tidak diskriminatif.

9. Tantangan Eksternal (*External Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan seberapa banyak faktor luar seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainnya mempengaruhi kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja.

10. Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan seberapa banyak faktor luar seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainnya mempengaruhi kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Nawawi et al, (2021) yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, kualitas dan kualitas kinerja dapat diukur melalui tingkat efisiensi dan efektifitas. Disebut efektif ketika mencapai tujuan, dan efisien ketika mendorong untuk mencapainya, terlepas dari efektivitasnya.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam sebuah organisasi, otoritas dan tanggung jawab memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki otoritas akan memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan, memberi instruksi, dan mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki tanggung jawab dapat menyelesaikan tugas atau memenuhi kewajiban sesuai dengan otoritas yang diberikan. Tanggung jawab mencakup akuntabilitas atas hasil kerja.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan/pegawai terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan.

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan yang positif dari atasan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu faktor individu (kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja), faktor psikologis (persepsi, peran, *Work life balance*, dan kepuasan kerja), dan faktor organisasi (struktur dan desain pekerjaan) (Mathis & Jackson (2020). Disebutkan kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. antara lain: (1) Faktor Kemampuan dan (2) Faktor

Motivasi. Selain itu kinerja individu juga dipengaruhi oleh banyak faktor, menurut (Pabundu, 2022). Kinerja individu dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu: (1) Dukungan manajemen; (2) Kompetensi individu; dan (3) Dukungan organisasi, menurut (Payaman J. Simanjuntak dalam Tisnawati & Priansa 2019).

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa Indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu (Sedermayanti, 2022):

1. Kualitas

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

2. Kuantitas

Kuantitas pekerjaan, yaitu banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang di butuhkan atau diharapkan organisasi dalam pelaksanaan kegiatan pekerjaan.

4. Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerjasama berhubungan dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas.

5. Kemandirian

Kemampuan individu masing-masing baik dalam tanggungjawab ataupun dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Wahyuni et al. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru SD Negeri Rayon 4 Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis	Variabel <i>Work Life Balance</i> Metode survei dengan teknik kuisioner dan Wawancara	Tidak meneliti Kinerja Analisis SEM	Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja. Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. <i>Work life balance</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap work stres. <i>Work life balance</i>	Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan Vol 1 NO.10 (2022)

				memediasi beban kerja terhadap stres kerja	
2	Cahyathi (2023) Peran Work life balance Memediasi Beban Kerja terhadap Stres Kerja karyawan Bank BRI Gatsu Denpasar	Variabel work life balance, Metode survei dengan teknik kuesioner dan wawancara	Tidak meneliti Kinerja Analisis SEM	Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja. Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap work life balance. work life balance berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja, dan work lifebalance memediasi beban kerja terhadap stres kerja.	E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana Vol. 12 No. 09, September 2023, pages: 2023, pages: 1866-1874 e-ISSN: 2337-3067
3	Prasetyo (2022) Pengaruh Otonomi Kerja, Beban Kerja Dan Work life balance terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Badan Pendidikan Dan Pelatihan	Instrumen penelitian dengan kuesioner dan wawancara Tidak meneliti otonomi kerja, dan kepuasan kerja	Instrumen penelitian dengan kuesioner dan wawancara Tidak meneliti otonomi	Terdapat hubungan negatif antara beban kerja terhadap kinerja dan terdapat hubungan positif antara work life balance terhadap kinerja.	https://jurnal.seaninstitute.or.id/index.php/juemi Jurnal Investasi, 9(3), hal: 143-154. eISSN : 2964 0385

	Keuangan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening		kerja, dan kepuasan kerja	Peran kepuasan kerja sebagai mediator mampu meningkatkan pengaruh otonomi kerja dan beban kerja terhadap kinerja secara tidak langsung. Variabel work life balance, beban kerja, kinerja.	
4	Pradnyani (2022) Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Work life balance Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Work life balance balance, kinerja Instrumen penelitian dengan kuesioner positif dan terhadap kinerja. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.	Tidak meneliti kompeten si Analisis SEM	Jurnal Ilmu Manajemen Volume10 Nomor 3	Work life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi memiliki pengaruh
5	Fortuna Et Al (2022) Pengaruh Kerjasama Tim, Beban Kerja Dan Disiplin	Variabel kinerja Instrumen penelitian dengan kuesioner	Tidak meneliti work life balance	Beban kerja, kerjasama tim secara simultan mempunyai pengaruh	Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and

	Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Ponorogo			terhadap kinerja pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Ponorogo	Managemen t p-ISSN : 2797- 9725 e-ISSN : 2777-0559 Vol. 2 No. 2 Mei - Agustus 2022
6	Pebiyanti & Winarno (2021) Pengaruh Work life balance dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya	Variabel work life balance, kinerja karyawan Instrumen penelitian kuesioner dan wawancara Analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda	Tidak meneliti beban kerja	Work life balance dan stress kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan	E Proceeding of Managemen t : Vol.8,No.4 Agustus 2021 ISSN : 2355-9357
7	Sari (Sari & Hasyim, 2022) Pengaruh Work life balance, Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Manufaktur Cikarang	Variabel Work life balance Instrumen penelitian dengan kuesioner	Tidak meneliti stress kerja Tidak Meneliti kepuasan kerja	Hasil penelitian secara parsial menunjukan bahwa work life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Ikraith-Ekonomika Vol 5 No 3 Nov 2022

				dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	
8	Yusnita (2022) Bagaimana Stres Kerja dan Work life balance pada Pekerja Wanita Memediasi Work Family Conflict dengan	Variabel kerja, work life balance. Instrumen penelitian dengan kuesioner	Tidak meneliti work family conflict, prestasi kerja Analisis SEM	Work family conflict secara langsung berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, work life balance, dan prestasi kerja.	Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 13 No. 3, September 2022, Hal. 257-269
9	Rosyada (2023) Pengaruh Work life balance dan Beban Kerja Terhadap Kinerja dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Kementerian Kesehatan Direktorat Surveilans dan Kekarantinaan	Variabel work life balance, kinerja Instrumen penelitian dengan kuesioner Dan wawancara	Stress kerja sebagai intervenin g Analisis SEM	Work life balance berpengaruh terhadap kinerja pegawai, beban kerja berpengaruh terhadap stress kerja	Tesis. 2023. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Syarif Hidayatullah
10	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang	Variabel motivasi kerja	Tidak meneliti disiplin dan lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh	Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2019, Hal.74-85

	Airmadidi (Wulandari & Sholihin, 2019)			signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai	
11.	The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Work life balance on Employee Performance at PT. Angkasa Pura I (Persero) Thamrin, M., & Riyanto, S. (2020).	Variabel X: Work life balance, motivasi kerja Variabel Y: Kinerja karyawan	Menggun ak an analisis regresi	Faktor motivasi kerja, lingkungan kerja dan work life balance secara simultan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan lebih kecil dari margin)	IOSR Journal of Dental and Medical Sciences (IOSR- JDMS) e- ISSN, 19(6), 40–47.
12.	Impact of Work life balance, Workload and Supervisory Support on Teachers' Job	Variabel bebas: work life balance Variabel Y: kinerja karyawan	Variabel X: dukungan pengawas an Stres kerja	Ada dampak positif dari keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan pengawasan	Internation al Journal of Business and Manageme nt Sciences

	Performance with Mediating Role of Stress: A Case of Private Institutions (Sana Rashid, 2022)		Tidak menggunakan variabel mediasi	terhadap kinerja guru sementara, stres memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja	Volume 03 (01) 2022 http://www.ijbms.org
13.	Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention (Hastuti Mulang, 2022)	Variabel X : Work life balance	Variabel X : Keadlian organisasi Variabel Y: Turn over	Variabel X : Keadlian organisasi Variabel Y: Turn over	Golden Ratio of Human Resource Management, Vol.2, Issue. 2 (2022) https://doi.org/10.52970/grhr.v2i2.169
14.	The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millenial Generation In Indonesia (Christian WiradendiWolorr, 2020)	Variabel X: work life Balance Variabel Y : Kinerja	Tidak meneliti motivasi kerja. Metode: Studi literatur	Hasil temuan menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi milenial..	Journal of Critical Reviews ISSN-2394-5125 Vol 7 , Issue 9, 2020 https://ssrn.com/
15.	The Impact of Work-Life Balance on the Commitment and Motivation of Nigerian Women Employees (Uzoечи	Variabel X: Work life balance, Motivasi Variabel Y: Kinerja	Variabel X: Komitmen	Hasil penelitian ini menunjukkan dapat bahwa work life balance, motivasi dan komitmen merupakan elemen dasar berdampak pada kinerja lebih	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences March 2022 Vol. 2, No. 3

Nwagbara, 2022	baik yang lebih baik pada karyawan perempuan	ISSN: 2222-990
----------------	--	----------------

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam era industri yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan adanya faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi kondisi psikologis dan fisik karyawan, seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*) serta motivasi kerja. Khususnya pada divisi produksi, yang memiliki beban kerja relatif tinggi dan waktu kerja yang padat, isu ini menjadi semakin penting untuk dikaji.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *work life balance* dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Prasetyo, 2022). menyatakan bahwa *work life balance* berdampak positif terhadap kinerja. Sementara itu, motivasi kerja dapat mendorong individu untuk memiliki kinerja yang lebih baik lagi (Uzoechi Nwagbara, 2022. Penelitian-penelitian tersebut mendukung bahwa kedua variabel independen ini patut dianalisis lebih lanjut dalam konteks perusahaan lokal seperti Gehel Snack Singaparna.

Work life balance adalah kondisi di mana individu mampu mengatur waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. *Work life balance* telah menjadi salah satu penentu utama kinerja efektif karyawan (Abhinandan, 2021). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas kerja. Sebaliknya, ketika karyawan merasakan adanya dukungan terhadap keseimbangan tersebut, maka mereka cenderung lebih fokus, loyal, dan produktif. Oleh karena itu, *work life balance* diduga memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, terutama di lingkungan kerja padat seperti divisi produksi.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat dan keinginan individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan inisiatif, ketekunan, serta sikap proaktif dalam bekerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks divisi produksi yang menuntut efisiensi dan konsistensi, motivasi menjadi aspek penting yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai target produksi dengan kualitas yang optimal. Mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Paramita & Martini, 2020).

Secara simultan, *work life balance* dan motivasi kerja diduga memiliki pengaruh yang saling mendukung terhadap kinerja karyawan. *Work life balance* dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif, sedangkan motivasi kerja dapat menjadi penggerak utama dalam menjalankan tugas-tugas yang ada. Ketika kedua faktor ini terjaga dengan baik, karyawan akan lebih bersemangat, fokus, dan termotivasi dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Penelitian oleh (Thamrin & Riyanto, 2020) menunjukkan bahwa *work life balance* dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, sinergi antara *work life balance* dan motivasi kerja diyakini mampu

meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Work life balance yang baik juga dapat berdampak pada meningkatnya motivasi kerja. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai kehidupan pribadi mereka dan tidak menuntut waktu yang berlebihan, mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam *work life balance* dapat menurunkan semangat kerja dan menyebabkan burnout. Oleh karena itu, terdapat keterkaitan positif antara *work life balance* dan motivasi kerja, yang secara tidak langsung juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut telah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Wolor, 2020) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang diusulkan adalah sebagai berikut.

H1: *Work Life Balance* (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H2: Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H3: *Work Llife Balance* (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)