

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2020:2), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Siagian (2018:6), manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Menurut Byars & Rue (2015:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia. Sedangkan menurut Hasibuan (2020:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga

pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2020:21-23), adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

- 1) Perencanaan (*planning*), merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian (*organization*), kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- 3) Pengarahan (*directing*), kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- 4) Pengendalian (*controlling*), kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan rencana.
- 5) Pengadaan (*procurement*), proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan (*development*), proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan baik masa kini maupun masa depan.

- 7) Kompensasi (*compensation*), pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 8) Pengintegrasian (*integration*), kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.
- 9) Pemeliharaan (*maintenance*), kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- 10) Pemberhentian (*separation*), putusnya hubungan seseorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2020:9), tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Mempertimbangkan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan

berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

2.1.2 Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *goal setting theory* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* (teori penetapan tujuan) merupakan salah satu bentuk teori motivasi yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Pencapaian atas sasaran mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. Penerapan *goal setting* yang efektif membutuhkan tiga tahapan, yaitu menjelaskan arti dan maksud penetapan target atau tujuan, menetapkan target yang jelas, dan memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan (Samuel, *et al.*, 2021).

Penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan. Kedua, penetapan tujuan dapat membantu individu untuk mengatur usahanya

dalam mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan dan meningkatkan kinerja individu. Dengan demikian, adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Maula, *et al.*, 2022).

Hubungan antara teori penetapan tujuan ini dengan kinerja pegawai adalah bahwa setiap organisasi pasti memiliki target yang sudah ditetapkan, untuk mencapai target tersebut tentunya kinerja harus ditingkatkan sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Berdasarkan pendekatan *Goal setting theory* salah satu faktor penentu pencapaian suatu sasaran atau tujuan dalam suatu perusahaan/instansi adalah pegawai yang memiliki *work life balance* yang baik, mampu mengelola stres kerja serta rendahnya konflik kerja. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.3 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Fahmi (2019:188) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan

misal organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2020:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Hamali, 2018:98).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Lie, 2018). Menurut Kawiana, *et al.*, (2018) kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan kajian teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau perwujudan kerja nyata yang ditampilkan dari berbagai upaya baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2018:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- 2) Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan kerja artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
- 5) Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- 6) Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- 10) Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
- 11) Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
- 12) Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
- 13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh.

Sedangkan menurut Emron, dkk., (2018:202) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kompensasi.
- 2) Komunikasi.
- 3) Kompetensi.
- 4) Budaya perusahaan.
- 5) Motivasi dan pengakuan.
- 6) Pemimpin dan kepemimpinan.
- 7) Sistem/prosedur.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2020:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 sampai dengan 120) dengan 21indicator²¹ memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2020:75), 21indicator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja meliputi:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Mathis & Jackson (2019:78) adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2) Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3) Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4) Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Menurut Kasmir (2018:208-209) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator, yaitu:

- 1) Kualitas (Mutu) yaitu pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu.
- 2) Kuantitas yaitu untuk mengukur kinerja, juga bisa dilakukan dengan cara melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang.
- 3) Waktu yaitu untuk jenis pekerjaan tertentu, ada batas waktu penyelesaian pekerjaan. Jika terjadi pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap tenggat waktu, dapat diasumsikan bahwa kinerjanya tidak baik dan sebaliknya.
- 4) Ketepatan waktu yaitu di mana kegiatan dapat diselesaikan atau hasil produksi dapat dicapai dalam jangka waktu yang ditentukan.

2.1.4 *Work Life Balance*

a. *Pengertian Work Life Balance*

Menurut Fitrah & Prasetyo (2024) menyatakan bahwa *work life balance* adalah suatu konsep yang mendukung upaya karyawan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan aspek penting lainnya dalam kehidupan mereka. *Work life balance* adalah upaya yang dilakukan dalam menyediakan waktu

untuk keluarga, teman, komunitas, spiritualitas, dan aktifitas pribadi lainnya. Menurut Pambudi (2020) *work life balance* adalah tantangan untuk mencapai sebuah keseimbangan hidup dalam menjalankan tanggung jawabnya pada pekerjaan maupun tanggung jawab pada keluarga. Sedangkan menurut Wambui, *et. al.*, (2017) *work life balance* adalah untuk memberi karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab dan minat mereka diluar pekerjaan. Menurut Akinyele, *et. al.*, (2016) menyatakan bahwa *work life balance* adalah suatu konsep yang mendukung upaya karyawan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan aspek penting lainnya dalam kehidupan mereka. *Work life balance* adalah upaya yang dilakukan dalam menyediakan waktu untuk keluarga, teman, komunitas, spiritualitas, dan aktifitas pribadi lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian *work life balance* di atas, *work life balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Gaol, dkk., (2023) faktor yang mempengaruhi *work life balance* terbagi menjadi empat, yaitu:

1) Individu

a) Kepribadian.

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu bereaksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), *agreeableness*/keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran/sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), *neurotisme* (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman. *Ekstrasversi*, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan terhadap pengalaman berkorelasi negatif dengan *work-family conflict*, sedangkan *neurotisme* berkorelasi positif dengan *work-family conflict*.

b) *Psychological well-being*

Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work life balance* yang tinggi pula.

c) Kecerdasan Emosi

Kecerdasan emosi adalah kemampuan adaptif seseorang dalam mengenali emosi, mengekspresikan emosi, mengatur emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosi

berkorelasi positif dengan *work life balance*. Individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki *work life balance* yang tinggi pula.

2) Organisasi

a) Pekerjaan.

Susunan pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mencapai kehidupan kerja dan non kerja yang berjalan beriringan. Dengan kata lain, susunan pekerjaan yang fleksibel dapat meminimalisir konflik antara kehidupan kerja dan non kerja serta meningkatkan *work life balance* karyawan.

b) *Work life balance policies*.

Kebijakan-kebijakan dan program-program perusahaan dapat membantu karyawan untuk mencapai *work life balance*. Kebijakan-kebijakan yang dimaksud adalah fleksibilitas pekerjaan karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas pengasuhan anak.

c) Dukungan.

Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja berhubungan positif dengan *work life balance*. Semakin tinggi dukungan yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula *work life balance* karyawan tersebut.

d) Stres Kerja.

Stres kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap pekerjaan yang dianggapnya sebagai ancaman serta

ketidaknyamanan individu di lingkungan kerjanya. Stres kerja berhubungan dengan kesehatan, *work life conflict*, serta *work life balance* seseorang. Stres kerja dapat menyebabkan tidak tercapainya *work life balance*.

e) Teknologi.

Teknologi dapat menyebabkan tercapainya *work life balance* maupun tidak tercapainya *work life balance*. Teknologi memfasilitasi kemudahan akses terhadap pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja kapan saja dan di mana saja. Hal ini dapat berdampak positif maupun negatif terhadap tercapainya *work life balance*.

f) Peran.

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki andil yang besar dalam munculnya *work life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya *work life balance*.

3) Lingkungan Sosial

a) Anak.

Jumlah anak dan tanggung jawab terhadap pengasuhan anak berhubungan dengan *work life balance*. Jumlah anak yang lebih banyak memicu timbulnya stres dan terjadinya konflik antara kehidupan rumah tangga dan karir.

b) Dukungan Keluarga.

Dukungan keluarga berhubungan dengan *work life balance*. Dukungan emosional dan instrumental yang diterima seseorang dari keluarga dapat membantu tercapainya *work life balance*. Pekerjaan pasangan, pertengkaran dalam rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan *work life balance*.

4) Lainnya.

Faktor-faktor lain seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, status *parental*, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, pendapatan, serta tipe keluarga juga mempengaruhi *work life balance*.

c. Indikator Work Life Balance

Menurut Juita, *et al.*, (2020) untuk mengukur *work life balance* terdapat indikator-indikator sebagai berikut:

1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Mengacu pada jumlah waktu yang dicurahkan individu untuk bekerja dan hal-hal di luar pekerjaan, seperti waktu bersama keluarga. Keseimbangan waktu yang dimiliki seorang karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan seorang karyawan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, berbagai kegiatan kantor, rumah atau tempat sosial lainnya. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan keluarga terhadap karyawan tidak

mengurangi waktu professional untuk menyelesaikan pekerjaan, begitu pula sebaliknya.

2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Mengacu pada jumlah atau tingkat keterlibatan dan komitmen psikologis yang dimiliki seorang individu di tempat kerja dan dalam hal-hal di luar pekerjaan. Waktu yang di alokasikan dengan tepat mungkin tidak cukup sebagai dasar untuk mengukur tingkat *work life balance* karyawan, tetapi harus didasarkan pada kualitas, kuantitas, atau kemampuan setiap aktivitas yang diikuti oleh karyawan. Keseimbangan partisipasi dicapai dengan membuat karyawan terlibat secara fisik dan emosional dalam pekerjaan, keluarga dan kegiatan sosial lainnya.

3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Mengacu pada kepuasan keseluruhan individu dengan aktivitas pekerjaan dan hal-hal diluar pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan selama ini cukup untuk kebutuhan pekerjaan dan keluarga, maka kepuasan akan datang dengan sendirinya. Hal ini terlihat pada kondisi yang ada dalam keluarga, hubungan dengan teman dan kolega, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Qodrizana & Mochammad (2018) terdapat tiga indikator dalam *work life balance*, yaitu sebagai berikut:

1) Keseimbangan waktu.

Berfokus pada keseimbangan waktu yang diberikan pada pekerjaan dan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu berarti jumlah waktu yang

diperoleh seseorang ketika bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu merupakan cara yang dapat digunakan untuk menyeimbangkan waktu antara bersantai atau bekerja dan beristirahat secara efektif. Hasil yang diharapkan dengan keseimbangan waktu adalah meningkatkan konsentrasi, meningkatnya produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, organisasi waktu menjadi lebih baik dan mengurangi stres.

2) Keseimbangan keterlibatan.

Berfokus pada kesetaraan dalam keterlibatan psikologis dalam pekerjaan maupun peran di luar pekerjaan, sehingga dapat menikmati waktu yang ada dan terlibat baik secara fisik maupun emosional dalam kegiatan sosialnya. Misalnya seorang karyawan menghabiskan waktunya selama 9 jam di kantor dan memiliki waktu selama 5 jam bersama keluarga dan kegiatan sosial lainnya, apabila karyawan tersebut dapat menikmati 5 jam waktu bersama keluarga maupun kegiatan sosial lainnya dan terlibat secara fisik maupun emosional maka keterlibatan-keterlibatan dikatakan tercapai.

3) Keseimbangan kepuasan.

Berfokus pada tingkat keseimbangan kepuasan seseorang dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan akan timbul apabila seseorang dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan dan di luar pekerjaan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi keluarga, hubungan antara rekan kerja dan kualitas maupun kuantitas pekerjaan

yang telah diselesaikan. Untuk melihat keseimbangan kepuasan, dapat dilihat dengan kepuasan terhadap diri sendiri dan pemenuhan harapan.

Menurut Arifin & Muharto (2022) indikator *work life balance* adalah sebagai berikut:

1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Merupakan sebuah metode yang digunakan supaya relaksasi waktu bekerja dan istirahat dapat seimbang. Ini berarti keseimbangan jam yang ada saat bekerja dengan jam yang didedikasikan untuk diri sendiri dan kegiatan lain di luar jam pekerjaan.

2) Keseimbangan Keterlibatan (*Inovelment Balance*)

Memastikan bahwa karyawan memiliki keseimbangan psikologis yang sehat baik di tempat kerja maupun di luarnya sehingga mereka dapat menikmati waktu istirahat dan terlibat dalam kegiatan sosial.

3) Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Menetapkan pengukuran kepuasan pribadi dibandingkan keberhasilan seseorang untuk menyesuaikan kehidupan pribadi dengan kehidupan di pekerjaan.

2.1.5 Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Ariansah & Wahyuningsih (2023) menyatakan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang dihasilkan dari tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan individu untuk menghadapinya. Sejalan dengan itu, Masniadi (2022) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi di mana seorang karyawan

merasa tertekan atau tidak mampu mengatasi tuntutan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Menurut Meliawati (2021), stres merupakan tekanan emosional yang muncul ketika seseorang menghadapi tuntutan tinggi atau peluang penting, namun mengalami hambatan dan ketidakpastian, yang kemudian berdampak pada emosi, pola pikir, serta kondisi fisik individu.

Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologi, psikologis, dan perilaku (Robbins, 2020:429).

Menurut Siagian (2020:300) stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2020:92) memberikan definisi stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan tidak berarti hanya lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat

setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah sesuatu yang dirasa memberikan tekanan akibat adanya ketidakseimbangan antara beban kerja yang diterima dengan kemampuan kepribadian individu dalam memberikan tanggapan baik secara fisik maupun mental terhadap berbagai urusan pekerjaan yang dirasa tidak menyenangkan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Robbins (2020:377), penyebab stres kerja dikategorikan sebagai berikut:

1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian dalam lingkungan organisasi dapat meningkatkan stres di kalangan karyawan. Beberapa contohnya adalah aspek keamanan dan keselamatan kerja, perilaku manajer terhadap bawahan, serta kurangnya rasa kebersamaan di tempat kerja.

2) Faktor Organisasional

Stres dapat timbul akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan, tekanan untuk menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tertentu, serta beban kerja yang tinggi.

3) Faktor Individu

Aspek pribadi karyawan juga berperan dalam menimbulkan stres, terutama yang berkaitan dengan masalah keluarga, kondisi ekonomi, dan

karakteristik kepribadian. Beberapa faktor individu yang dapat memicu stres meliputi:

a) Masalah keluarga

Hubungan pribadi dan keluarga sering dianggap sebagai aspek yang sangat penting dalam kehidupan seseorang. Kesulitan dalam pernikahan, hubungan yang bermasalah, atau tantangan dalam mendidik anak dapat menyebabkan stres yang terbawa ke lingkungan kerja.

b) Masalah ekonomi

Kesulitan dalam mengelola keuangan pribadi dapat menjadi sumber tekanan yang mengalihkan fokus karyawan dari pekerjaan.

c) Karakteristik kepribadian

Sifat dasar seseorang dapat mempengaruhi tingkat stres yang dialami. Dalam beberapa kasus, stres yang terlihat di tempat kerja sebenarnya berakar dari kecenderungan pribadi individu tersebut.

c. Indikator Stres Kerja

Indikator-indikator stres kerja menurut Puspita (2023), yaitu sebagai berikut:

- 1) Kondisi di tempat kerja, kadang kala kondisi di tempat kerja tidak aman dan tidak menyenangkan.
- 2) Kondisi fisik, pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan seseorang akan mempengaruhi kondisi fisiknya.

- 3) Tekanan kerja, tekanan kerja yang terlalu berlebihan dapat mengganggu kehidupan pribadi dan keluarga seseorang.
- 4) Rasa percaya diri, kadang karyawan merasa sulit untuk mengekspresikan perasaan tentang kondisi kerja atasannya.
- 5) Jangka waktu (*deadline*), memiliki terlalu banyak pekerjaan dengan jangka waktu tertentu.

Menurut Hasibuan (2020:204) terdapat beberapa indikator yang stres kerja yaitu:

- 1) Beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat menyesuaikan diri, dimana karyawan dihadapkan pada sejumlah pekerjaan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Sikap pemimpin diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin. Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting, seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktifitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat *stressfull*, para karyawan bekerja lebih baik jika pimpinannya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.
- 3) Waktu kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.
- 4) Konflik diukur dari persepsi responden mengenai konflik antara karyawan dengan pemimpin. ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota atau

kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama.

- 5) Komunikasi adalah suatu proses yang membuat sesuatu dari semula yang dimiliki oleh seseorang (monopoli seseorang) menjadi dimiliki dua orang atau lebih.
- 6) Otoritas kerja diukur dari represi responden mengenai kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab.

Indikator-Indikator stres kerja menurut Afandi (2019:179-180) adalah sebagai berikut:

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
- 2) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- 3) Tuntutan antar pribadi, tekanan yang diciptakan oleh para pegawai lain.
- 4) Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- 5) Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan, ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

2.1.6 Konflik Kerja

a. Pengertian Konflik Kerja

Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Saiful & Putra, 2022). Menurut Adisti & Batoebara (2020) konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka. Mangkunegara (2020:155) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Hasibuan (2020:199) Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Menurut Rivai (2020:507) mengartikan konflik kerja yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/ perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik diperusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintangi hubungan individu dengan kelompok.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja menurut Mangkunegara (2020:105) adalah sebagai berikut:

1) Perbedaan Nilai dan Tujuan.

Ketika individu atau kelompok memiliki nilai, tujuan, atau orientasi yang berbeda, ini dapat menyebabkan konflik karena perbedaan pandangan atau prioritas.

2) Komunikasi yang Buruk.

Ketidakjelasan, kurangnya komunikasi, atau kesalahpahaman dapat memicu konflik di tempat kerja. Kekurangan komunikasi yang efektif sering kali menjadi pemicu konflik yang signifikan.

3) Persaingan dalam Sumber Daya.

Ketika ada persaingan dalam hal pengakuan, promosi, penghargaan, atau sumber daya lainnya di tempat kerja, ini dapat menjadi sumber konflik antar karyawan atau tim.

4) Perbedaan Gaya Kerja.

Individu memiliki cara yang berbeda dalam bekerja, berkolaborasi, atau menyelesaikan tugas. Perbedaan ini dapat menyebabkan konflik jika tidak dikelola dengan baik.

5) Ketidakcocokan Peran atau Tanggung Jawab.

Ketidakjelasan mengenai peran, tanggung jawab yang tumpang tindih, atau harapan yang tidak terpenuhi dapat memicu konflik antara individu atau tim.

6) Perbedaan Personalitas dan Gaya Manajemen.

Perbedaan dalam kepribadian, preferensi manajerial, atau gaya kepemimpinan antara atasan dan bawahan juga dapat menjadi sumber konflik di tempat kerja.

c. Indikator Konflik Kerja

Menurut Juartini (2021) indikator dari konflik kerja adalah sebagai berikut:

1) Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2) Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

3) Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, sering kali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

4) Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka

diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

5) Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

Menurut Ekhsan & Septian (2021) menyebutkan terdapat beberapa indikator konflik kerja, yang terdiri dari:

1) Kesalahan komunikasi

Jika seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama sehingga terjadi perbedaan dalam pemahaman atau mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2) Perbedaan tujuan

Jika seseorang atau lebih memiliki perbedaan dalam melihat atau memahami tujuan yang ingin dicapai sehingga terjadi pertentangan di dalam menyikapi tujuan tersebut.

3) Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan sikap, ketidaksesuaian nilai, serta persepsi.

4) Kesalahan dalam afeksi

Hal ini terjadi bila seseorang memperlakukan rekan kerjanya dengan tidak baik sehingga timbul rasa tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau batin si karyawan.

Menurut Rivai (2020:99) konflik kerja terdiri atas beberapa indikator, yaitu:

- 1) Konflik dalam diri seseorang umumnya terjadi karena seseorang berhadapan dengan tujuan yang bertentangan.
- 2) Konflik antar individu pada umumnya dipicu oleh adanya perbedaan mengenai suatu permasalahan dan sebuah tujuan, dimana hasil dan keputusan bersama dinilai sangat menentukan.
- 3) Konflik antar anggota kelompok bersifat afektif atau substantif. Konflik afektif adalah konflik yang timbul karena adanya tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Sedangkan konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena perbedaan latar belakang keahlian.
- 4) Konflik antar kelompok umumnya terjadi karena masing-masing kelompok terlalu mengutamakan kepentingan atau tujuan kelompoknya sendiri.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya adalah kajian yang relevan dengan permasalahan yang diangkat yaitu digunakan untuk bahan pendukung dalam pelaksanaan penelitian, sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Alsyah & Syarifuddin (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Worklife Balance terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik dan *work life balance* berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Yoni, *et al.*, (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Konflik Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa 1) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. 2) Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. 3) Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. 4) Stres kerja, konflik kerja dan kompensasi finansial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan penataan Ruang Kabupaten Gianyar.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Fikiana, *et al.*, (2023) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten

Karawang. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa 1. Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Secara simultan stress kerja dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Wati, *et al.*, (2023) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Puskesmas Sukawati II Kabupaten Gianyar. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa 1. Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Puskesmas Sukawati II Kabupaten Gianyar. 2. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Puskesmas Sukawati II Kabupaten Gianyar. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Puskesmas Sukawati II Kabupaten Gianyar.
- e. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, *et al.*, (2024) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Work Family Conflict, Kecerdasan Emosional, Stres Kerja Terhadap Kinerja PNS Perempuan di Kantor Camat Kuta Selatan Kabupaten Badung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work family conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PNS perempuan di Kantor Camat Kuta Selatan Kabupaten Badung. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS perempuan di Kantor Camat Kuta Selatan Kabupaten Badung. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap kinerja PNS perempuan di Kantor Camat Kuta Selatan Kabupaten Badung. *Work family conflict*, kecerdasan emosional, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS perempuan di Kantor Camat Kuta Selatan.

- f. Penelitian yang dilakukan oleh Alodia, *et al.*, (2024) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Work Life Balance Dan Flexibility Time Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Babelan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Work Life Balance* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Flexibility time* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Babelan. Beban kerja, *work life balance* dan *flexibility time* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Babelan.
- g. Penelitian yang dilakukan oleh Karang & Pratama (2024) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Worklife Balance, Beban Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Wanita Karir yang Memiliki Peran Ganda (Studi Kasus Setda Kabupaten Tabanan). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai wanita yang memiliki peran ganda (Studi Kasus Setda Kabupaten Tabanan), beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai wanita yang memiliki peran ganda (Studi Kasus Setda Kabupaten Tabanan) serta stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai wanita yang memiliki peran ganda (Studi Kasus Setda Kabupaten Tabanan).

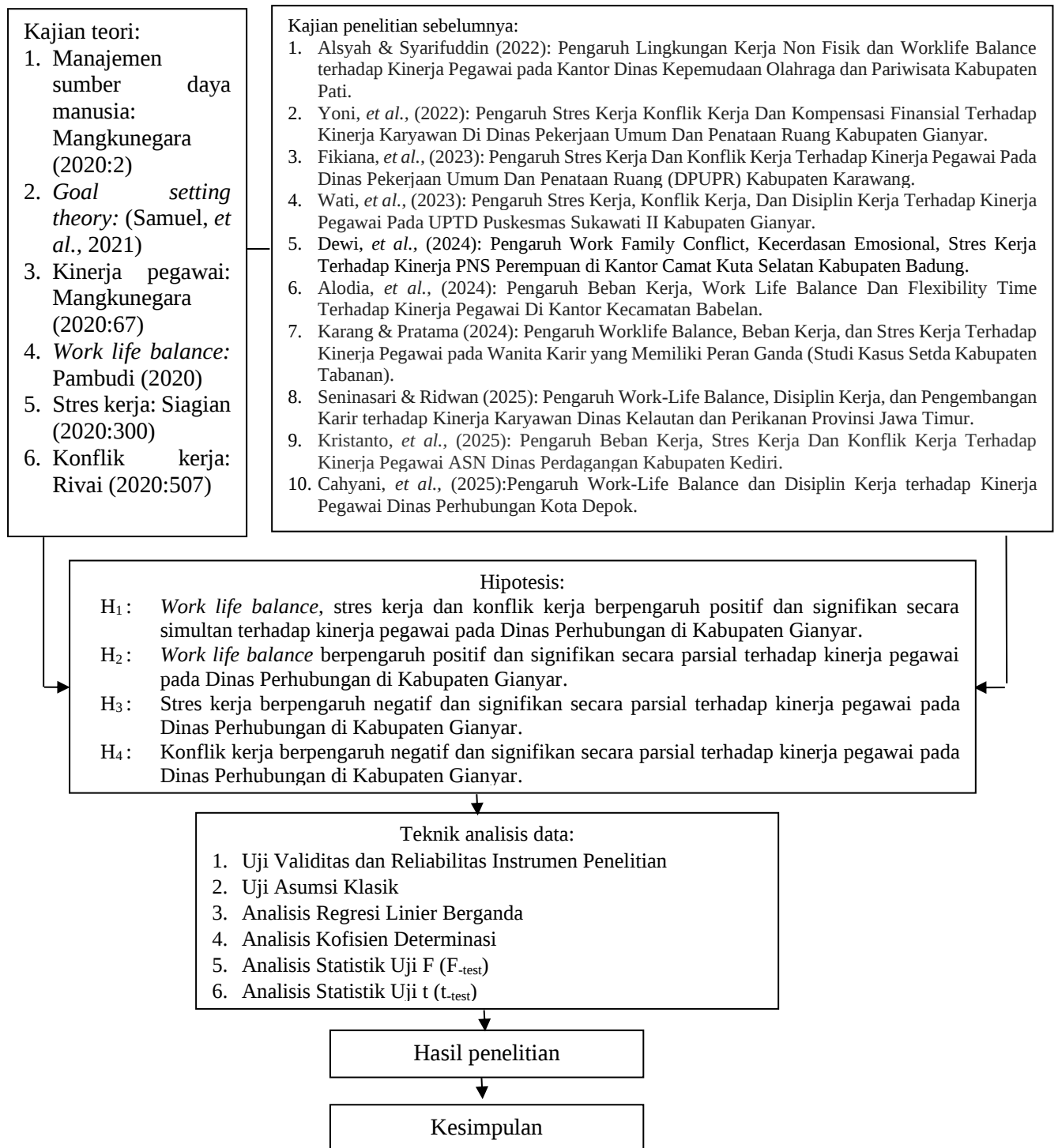
- h. Penelitian yang dilakukan oleh Seninasari & Ridwan (2025) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Work-Life Balance, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa 1. Variabel *work life balance* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Variabel *work life balance*, disiplin kerja, pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- i. Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto, *et al.*, (2025) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri, stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri, konflik kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri. Serta beban kerja, stress kerja dan konflik kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri.

- j. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, *et al.*, (2025) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Work-Life Balance dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok, disiplin kerja tidak memberikan pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok serta *work life balance* dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian adalah rumusan-rumusan yang dibuat berdasarkan proses berpikir deduktif dalam rangka menghasilkan konsep-konsep, yang disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait. Berdasarkan rumusan itu seorang peneliti dapat dengan mudah merumuskan hipotesis penelitian yang akan dianalisis atau diuji di lapangan. Hasil analisis data selanjutnya akan menjadi acuan untuk mendapatkan kesimpulan dari hasil penelitian. Adapun bagan alur kerangka pemikiran pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Di Kabupaten Gianyar

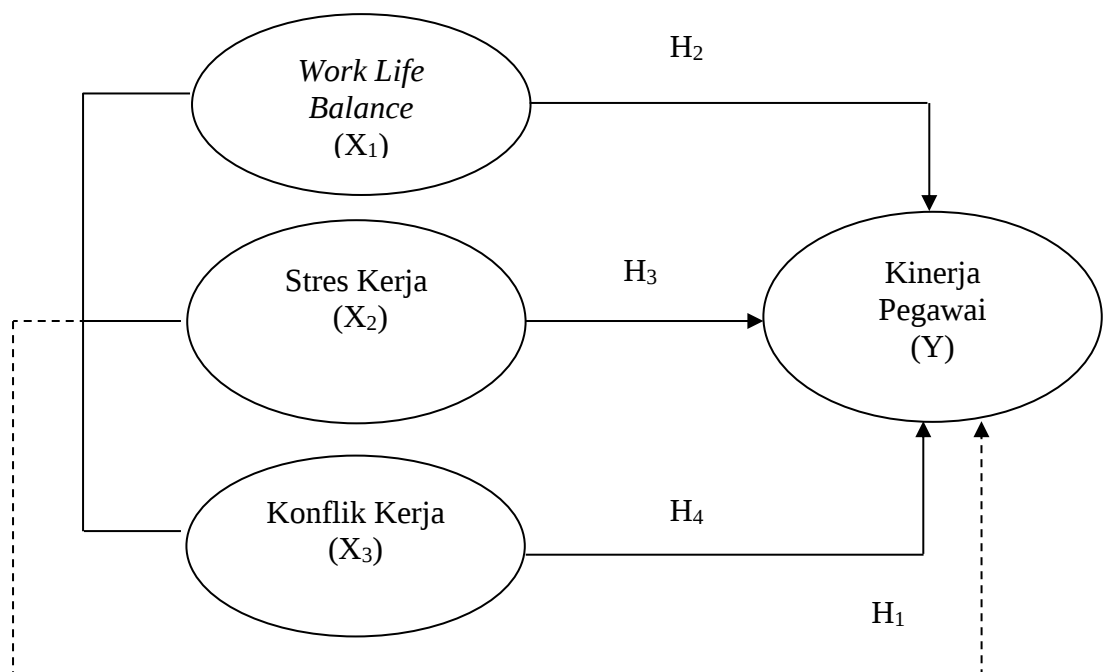


Sumber : Kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya

2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapatkan dari konsep ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka atau merupakan ringkasan dari tinjauan pustaka yang dihubungkan dengan garis sesuai variabel yang diteliti. Adapun gambaran kerangka konseptual dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual Penelitian Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Di Kabupaten Gianyar



Sumber : Kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya

Keterangan :

- > : Pengaruh secara simultan
- > : Pengaruh secara parsial

2.5 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian dan teori-teori yang diacu serta hasil-hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

2.5.1 Pengaruh *Work Life Balance*, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan salah satu faktor penting yang dapat menentukan tingkat kinerja pegawai. Ketika seorang pegawai mampu mengelola waktu kerja dan tekanan yang dihadapi tanpa harus mengorbankan kehidupan pribadinya, maka ia cenderung lebih produktif, kreatif, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. *Work-life balance* memungkinkan pegawai untuk menjaga kesehatan fisik dan mental mereka, yang penting untuk menjaga kinerja pegawai (Manalu, dkk., 2025). Tingkat stres yang dialami pegawai dalam lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja mereka. Stres yang tinggi umumnya mengganggu konsentrasi, menurunkan efisiensi, serta meningkatkan risiko kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Stres yang berkepanjangan bisa menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang pada akhirnya menurunkan kualitas dan kuantitas output kerja. Stres kerja yang tinggi cenderung mengganggu konsentrasi dan membuat pegawai merasa terbebani (Putri, dkk., 2025).

Masalah konflik kerja tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah perpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu organisasi mengalami kerugian. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan

persaingan yang sehat antar pegawai. Pihak manajemen harus benar-benar jeli dalam melihat, memperhatikan dan merasakan perilaku-perilaku pegawainya agar konflik yang negatif dapat ditekan. Konflik bisa menimbulkan dampak negatif misalnya, melemahnya hubungan antar pribadi, timbulnya sikap marah, perasaan terluka, keterasingan sehingga menurunkan kinerja pegawai (Fitriah & Kamaruddin, 2022).

Goal Setting Theory menjelaskan bahwa adanya tujuan yang spesifik dan menantang dapat memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja tinggi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kondisi psikologis pegawai. *Work-life balance* yang terjaga, membuat pegawai lebih bersemangat dan konsentrasi dalam mengejar target kerja. Sementara stres kerja dan konflik kerja yang berlebihan justru menjadi penghambat yang mengalihkan perhatian serta menurunkan komitmen terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, meskipun sasaran kerja sudah disusun dengan jelas, kinerja optimal hanya akan tercapai jika hambatan emosional seperti stres dan konflik diminimalisir agar pegawai tetap mampu berdedikasi penuh pada pencapaian targetnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Fikiana, *et al.*, (2023) yang menyimpulkan bahwa secara simultan stress kerja dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, *et al.*, (2024) yang menyimpulkan bahwa *work family conflict*, kecerdasan emosional, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS perempuan di Kantor Camat Kuta Selatan. Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto, *et al.*, (2025) yang menyimpulkan bahwa beban kerja, stress kerja dan konflik kerja secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri. Berdasarkan pada kajian hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesisnya:

H₁: *Work life balance*, stres kerja dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan di Kabupaten Gianyar.

2.5.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai

Work life balance merupakan faktor penting dalam pekerja, bagaimana pekerja dapat menyeimbangkan kehidupan di dunia kerjanya dengan dunia pribadinya dan apakah hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan. *Work life balance* adalah sebuah konsep keseimbangan yang melibatkan ambisi atau karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual (Herlambang, 2019). Menurut Saina, *et. al.*, (2016) mengemukakan bahwa *work life balance* merupakan keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan dari masing-masing individu. Keseimbangan dalam bekerja ini merupakan faktor penting yang dapat mendukung meningkatnya kinerja kerja terhadap suatu pekerjaan. *Work life balance* adalah sebuah konsep keseimbangan yang melibatkan ambisi atau karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual. Program *work life balance* yang diterapkan dalam suatu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan tingkat kinerja kerja pada karyawan.

Goal Setting Theory menunjukkan bahwa tujuan kerja yang jelas dan menantang hanya bisa dicapai secara maksimal jika pegawai memiliki *work-life balance* yang baik, karena keseimbangan tersebut memberikan energi positif dan

fokus pikiran yang dibutuhkan untuk mengejar target. Ketika kehidupan pribadi dan pekerjaan berjalan selaras, pegawai menjadi lebih berkomitmen dan tidak cepat lelah secara mental, sehingga mereka mampu bekerja lebih produktif dan konsisten dalam memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan oleh instansi.

Penelitian yang dilakukan oleh Alsyah & Syarifuddin (2022) yang menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Pati. Penelitian yang dilakukan oleh Alodia, *et al.*, (2024) yang menyimpulkan bahwa *work Life Balance* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Babelan. Penelitian yang dilakukan oleh Karang & Pratama (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai wanita yang memiliki peran ganda (Studi Kasus Setda Kabupaten Tabanan). Penelitian yang dilakukan oleh Seninasari & Ridwan (2025) yang menyimpulkan bahwa *work life balance* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok. Berdasarkan pada pernyataan teori dan kajian hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesisnya:

H₂ : *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan di Kabupaten Gianyar.

2.5.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Stres sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang pada umumnya akan menurun karena mereka mengalami ketegangan pikiran dan perilaku yang aneh, pemarah, dan suka menyendiri. Semakin baik mengelola stress maka semakin baik kinerja. Stres dilihat dari sisi positif dianggap sebagai motivasi bagi kinerja pegawai untuk melaksanakan pekerjaan lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan, sehingga menghasilkan kualitas kinerja pegawai yang baik. Jelaslah, bahwa meskipun stres dapat berperan positif dalam pekerjaannya, perlu selalu diwaspadai agar jenis, bentuk, intensitas stres itu berada pada tingkat yang dapat teratasi, baik oleh pegawai secara mandiri maupun organisasi, dalam hal ini terutama bagian kepegawaian, atasan langsung dan karyawan yang bersangkutan. Pegawai yang tidak cocok dengan pekerjaannya akan mengakibatkan pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai standar yang ditentukan akan mempengaruhi kualitas kerja yang buruk. Artinya, stres berpengaruh negatif terhadap kinerja (Siagian, 2020:303).

Menurut *Goal Setting Theory*, target yang jelas dan menantang seharusnya memacu semangat, namun stres kerja yang berlebihan justru dapat merusak fokus dan energi yang dibutuhkan untuk mencapai target tersebut. Ketika beban kerja terasa terlalu berat atau menekan mental, pegawai akan sulit berkonsentrasi dan kehilangan komitmen terhadap tujuannya, sehingga target yang sudah disusun rapi pun gagal tercapai dan kinerja akhirnya menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Yoni, *et al.*, (2022) menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. Penelitian yang

dilakukan oleh Fikiana, *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wati, *et al.*, (2023) yang menyimpulkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Puskesmas Sukawati II Kabupaten Gianyar. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, *et al.*, (2024) yang menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PNS perempuan di Kantor Camat Kuta Selatan Kabupaten Badung. Penelitian yang dilakukan oleh Karang & Pratama (2024) yang menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai wanita yang memiliki peran ganda (Studi Kasus Setda Kabupaten Tabanan). Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto, *et al.*, (2025) yang menyimpulkan bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri. Berdasarkan pada pernyataan teori dan kajian hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesisnya:

H₃ : Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan di Kabupaten Gianyar.

2.5.4 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Semakin baik pengolahan konflik maka semakin baik kinerja di suatu perusahaan. Konflik dikatakan baik dilihat dengan meningkatnya energi kelompok-kelompok atau individu dengan menjalin hubungan yang baik terhadap kelompok atau individu dan adanya muncul ide-ide untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. Namun, konflik dapat

membuat karyawan tidak memiliki rasa senang, kohesi (persatuan), dan tidak memiliki kesadaran untuk menjadi bagian dari perusahaan, sehingga akan menurunkan kinerja kerja dan merugikan perusahaan. Hal ini lah yang mengharuskan pemimpin sedini mungkin harus mengatasi konflik yang terjadi pada perusahaan agar kerjasama tetap terpelihara dengan baik. Perusahaan akan lebih lambat menyelesaikan pekerjaan karena karyawannya terlibat konflik, artinya konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja (Hasibuan, 2020:199).

Pandangan *Goal Setting Theory*, target kerja yang jelas dan menantang hanya bisa dicapai melalui fokus dan kerja sama yang solid, namun konflik kerja justru merusak fokus tersebut dengan menciptakan ketegangan antar individu. Ketika terjadi perselisihan di kantor, energi pegawai yang seharusnya digunakan untuk mengejar tujuan instansi malah habis untuk menghadapi drama atau hambatan komunikasi, sehingga komitmen terhadap target menurun dan kinerja pun menjadi tidak maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Yoni, *et al.*, (2022) yang menyimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gianyar. Penelitian yang dilakukan oleh Wati, *et al.*, (2023) yang menyimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Puskesmas Sukawati II Kabupaten Gianyar. Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto, *et al.*, (2025) yang menyimpulkan bahwa konflik kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Perdagangan

Kabupaten Kediri. Berdasarkan pada pernyataan teori dan kajian hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesisnya:

H₄ : Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan di Kabupaten Gianyar.