

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji sebenar-benarnya. Dalam organisasi atau perusahaan pasti terdapat berbagai permasalahan yang harus dipecahkan. Tak jarang permasalahan dalam organisasi atau perusahaan dapat semakin buruk dan berakibat pada hancurnya organisasi atau perusahaan tersebut.

Manajemen dalam organisasi atau perusahaan berperan mengatur kehidupan organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan sesuai tujuan bersama. Maka dari itu manajemen sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan. Sebuah organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan baik jika manajemen di dalamnya juga teratur dan kondusif. Melalui manajemen yang baik, akan meningkatkan kualitas organisasi dan lingkungan kerja yang positif. Oleh karenanya manajemen tidak dapat dipisahkan dengan segala jenis organisasi atau perusahaan. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain oleh karena itu didalam perusahaan yang saling terkait satu individu dengan individu lainnya untuk memajukan perusahaan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

Ada beberapa pengertian atau definisi tentang manajemen memiliki bunyi yang beragam menurut para ahli, tetapi pada pokoknya unsur-unsur yang ada didalamnya adalah sama diantaranya yaitu :

Menurut **Gulick (2015:11)** mendefinisikan :

“Manajemen adalah sebagai suatu ilmu bidang pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.”

Sedangkan menurut **Malayu S.P Hasibuan (2016:9)** mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Adapun pengertian manajemen menurut **Robbins & Coulter (2016:6)**, manajemen adalah sebagai berikut :

“Manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain.”

Selain itu bahwa manajemen menurut **Sinambela (2016:5)** yaitu :

“Manajemen adalah pengelolaan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berbagai sumber daya yang ada harus ditetapkan dengan baik, diorganisasikan, digerakkan, dan diawasi sehingga penggunaannya tepat sebagaimana rencana yang ditetapkan.”

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen menurut **Gary Dessler (2015:4)** adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan, yaitu menetapkan sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan ramalan.
2. Pengorganisasian, yaitu memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Penyusunan staf, yaitu menentukan tipe orang yang harus anda pekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.
4. Kepemimpinan, yaitu meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan, menengakkan moral, memotivasi bawahan.
5. Pengendalian, yaitu menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan

Menurut **Sastrohadirwiryo (2015:25-26)**, fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

- a. Perencanaan (*planning*)
Perencanaan adalah proses dari rangkaian kegiatan untuk menetapkan terlebih dahulu tujuan yang diharapkan pada suatu jangka waktu tertentu atau periode waktu yang telah ditetapkan, serta tahapan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Pengorganisasian (*organizing*)
Pengorganisasian adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik antara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.
- c. Pengarahan (*directing*)
Pengarahan adalah suatu rangkaian kegiatan untuk memberi petunjuk atau intruksi kepada bawahan atau beberapa bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah di tetapkan.
- d. Pemotivasian (*motivating*)
Pemberian motivasi adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan yang dilakukan seorang manager dalam memberikan inspirasi, semangat dan

kegairahan kerja serta dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan suatu kegiatan sebagaimana yang diharapkan.

e. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan, perlu diadakan suatu tindakan perbaikan (*correlative action*).

2.1.1.2 Tingkatan Manajemen

Berdasarkan pengertian manajemen beserta fungsi fungsinya manajemen mempunyai andil besar terhadap perusahaan. Seseorang mempunyai masing-masing tugas individu maupun bersama untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Tetapi jika dilihat dari level manajemen seseorang dalam pekerjaannya memiliki tingkatan manajemen yang di bagi kedalam tiga jenjang manajemen sesuai fungsi dan tugas dalam pekerjaannya menurut **Akhmad Subkhi & Mohammad Jauhar dalam (Herlinda 2017:17)** yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen Puncak (*Top Level of Management*)

Manajemen puncak (*top level management*) adalah tingkat manajemen yang paling atas dan memiliki otoritas tertinggi pada sebuah organisasi perusahaan dan bertanggungjawab langsung kepada pemilik perusahaan. Umumnya, manajemen puncak hanya bekerja pada tatanan konseptual dan pemikiran, bukan pada hal hal teknis. Manajemen puncak memiliki kewenangan yang paling besar diantara manajemen pada tingkatan lainnya. Manajemen puncak berhak untuk memilih, mengangkat, memberhentikan manajemen yang berada dibawah otoritasnya. Tugas manajemen puncak terdapat peran dan tugas sebagai berikut :

- Menyusun dan menetapkan rencana perusahaan.
- Menentukan tujuan perusahaan.
- Mengatur manajemen yang berada dibawah posisi manajemen puncak.
- Memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

- Bertanggung jawab atas semua yang dilakukan oleh manajemen dibawahnya.

2. Manajemen Tingkat Menengah (*Middle Level of Management*)

Manajemen tingkat menengah berada pada tengah tengah dari hirarki manajemen pada sebuah perusahaan. Manajemen ini dipilih oleh manajemen puncak dan manajemen tingkat menengah bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana yang sudah ditentukan oleh manajemen puncak. Berbeda dengan manajemen puncak manajemen menengah cenderung bekerja mengandalkan kemampuan manajerial dan hal teknis tetapi kurang membutuhkan keterampilan yang sifatnya konseptual. Manajemen tingkat menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan dibawahnya, manajemen pada tingkat ini bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilakukan oleh tingkatan manajemen yang lebih rendah terhadap beberapa pegawai operasionalnya. Tugas manajemen tingkat menengah sebagai berikut:

- Menjalankan perintah, kebijakan, rencana yang telah disusun oleh manajemen puncak.
- Memberi saran atau rekomendasi kepada manajemen puncak
- Mengkoordinasikan seluruh kegiatan semua departemen yang ada.
- Berkomunikasi dengan manajemen puncak dan manajemen tingkat rendah
- Mempersiapkan rencana jangka pendek, umumnya disusun hanya untuk 1 hingga 5 tahun.
- Mempunyai keterbatasan tanggung jawab dan wewenang karena manajemen tingkat menengah ini merupakan perantara manajemen puncak dengan manajemen tingkat rendah.
- Bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan perusahaan

3. Manajemen Lini Pertama (*First Line Management*)

Manajemen lini pertama adalah tingkatan manajemen yang paling rendah dalam sebuah perusahaan, manajemen ini bertugas untuk memimpin dan mengawasi kinerja tenaga operasional karena salah satu tugasnya mengawasi pegawai. Manajemen tingkat pertama bekerja menggunakan keterampilan teknis dan kemampuan komunikasi dalam kemampuan konseptual hampir tidak

dibutuhkan oleh pemimpin perusahaan. Manajemen lini pertama tidak membawahi pemimpinn yang lain.

2.1.1.3 Unsur Manajemen

Dalam mewujudkan tujuan yang kita inginkan diperlukan proses pengaturan unsur-unsur manajemen. Menurut **Suwatno dan Donni dalam Ignasia Widya Anggraeni (2018:11)** mengemukakan :

Unsur manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu :

1. *Man* berarti sumber daya manusia;
2. *Money* berarti uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
3. *Method* berarti cara atau sistem untuk mencapai tujuan;
4. *Machine* berarti mesin atau alat untuk berproduksi;
5. *Material* berupa bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan;
6. *Market* berarti pasaran atau tempat untuk melempar hasil produksi;

2.1.1.4 Jenis – Jenis Manajemen

Dalam manajemen tidak hanya terdapat fungsi, tingkatan serta unsur-unsur melainkan lebih jauh dari itu terdapat jenis-jenis manajemen. Jenis-jenis manajemen mengalami perkembangan sesuai dengan sasaran tiap bidangnya. Jenis-jenis manajemen menurut **Sarinah (2017:8)**, yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen Operasional

Manajemen operasional adalah kegiatan untuk mengkoordinasikan serta mengatur faktor-faktor produksi seperti sumber daya alam, sumber daya manusia (tenaga kerja), modal dan kemampuan kewirausahaan secara efektif serta efisien untuk dapat menciptakan dan menambah nilai guna suatu barang maupun jasa.

2. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah salah satu bidang operasional dalam perusahaan yang perlu penanganan sungguh-sungguh, hal ini menyangkut berhasil atau tidaknya produk yang telah dibuat sampai kepada tangan konsumen. Manajemen pemasaran merupakan sebuah kegiatan yang berhubungan dengan proses perpindahan barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Tujuan utama dari

manajemen pemasaran pada umumnya adalah untuk meningkatkan volume penjualan dari produk yang dihasilkan.

3. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan suatu bidang manajemen yang fokus terhadap pengelolaan dana perusahaan (memperoleh dan menggunakan dana) yang dilakukan secara efektif dan efisien guna meningkatkan dan memaksimalkan laba perusahaan. Aktivitas pada manajemen keuangan seperti mengatur keseimbangan antara kebutuhan dana kegiatan perusahaan di tiap bidang-bidang manajemen dengan ketersediaan dana dari berbagai sumber.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang fokus terhadap kegiatan yang berhubungan dengan tenaga kerja karyawan, seperti pengadaan (*recruitment*), pengembangan (peningkatan mutu), pemberian kompensasi (upah), pengintegrasian (penyatuan) serta pemeliharaan terhadap sumber daya manusia (karyawan) secara terpadu untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara umum bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan pada pencapaian produktivitas organisasi.

2.1.1.5 Prinsip Manajemen

Prinsip manajemen merupakan landasan atau pedoman kerja yang bersifat utama yang tidak bisa diabaikan oleh setiap manajer/pimpinan. Dalam lapangan harus diusahakan agar prinsip-prinsip manajemen ini harusnya tidak monoton, melainkan harus fleksibel, ialah boleh saja diubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Prinsip prinsip manajemen menurut **George R Terry dalam Dewi Harina (2018:15)**, terdiri sebagai berikut :

1. Pembagian Kerja yang Berimbang

Dalam memberi tugas dan jenisnya kepada setiap anggota kerja, seorang pemimpin harusnya bersifat adil, yaitu harus bersikap sama rata jangan membedakan dan memberikan beban kerja yang seimbang dengan tugas masing-masing.

2. Pemberian Kewenangan dan Rasa Tanggung Jawab yang Tegas dan Jelas

Setiap anggota kerja atau karyawan harusnya diberi wewenang sepenuhnya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan mempertanggung jawabkannya kepada pimpinannya secara langsung.

3. Disiplin

Disiplin merupakan keharusan untuk melaksanakan pekerjaan atau kegiatan nyata (bekerja sesuai dengan bentuk pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan dan waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.

4. Kesatuan perintah

Setiap tenaga kerja atau karyawan harusnya hanya menerima satu bentuk perintah dari seorang pimpinan langsung (mandor/kepala seksi/kepala bagian), bukan dari beberapa karyawan yang sama-sama merasa menjadi atasan para karyawan/tenaga kerja tersebut.

5. Kesatuan arah

Kegiatan harusnya mempunyai target yang sama dan dipimpin oleh seorang pimpinan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana, dan satu pimpinan).

Maka dari itu prinsip tersebut jika tidak dilaksanakan maka akan timbul perpecahan diantara para kerabat kerja/karyawan. Karena ada yang diberi tugas yang banyak dan ada pula yang sedikit, padahal mereka memiliki kemampuan yang sama manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kerja orang lain.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga dapat memaksimalkan pencapaian tujuan bersama dalam perusahaan maupun karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan *rekrutmen*,

pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Serta menyediakan pengetahuan demi tercapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan.

Berikut ini beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya :

Pengertian menurut **Eddy Sutrisno (2015:5)** mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi, manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan pengelolaannya.”

Adapun menurut **Gary Dassler (2015:4)**, mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Selain itu ada pendapat menurut **Yani (2015:3)** adalah :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.”

Kemudian pengertian menurut **Suwanto dan Juni (2015:16)** bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.”

Berdasarkan definisi di atas menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dari alat perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.1 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan sangat luas, karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia memiliki masing-masing peran untuk mengelola unsur-unsur manusia seoptimal mungkin agar memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut **Sutrisno (2015:9)** fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi ;

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, *intergrase*, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan normal sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi fungsi manajerial dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Peran Manajemen Sumber daya manusia

Menurut **Hasibuan (2016:14)**, peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job spesification, job recruitment, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian kinerja pegawai
9. Mengatur mutasi pegawai baik *vertical* maupun *horizontal*.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangon.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas yang bersangkutan. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penerapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut **Sofyandi (2015:11)**, tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi

dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.2.4 Prinsip Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Prinsip pengembangan manajemen sumber daya manusia dasarnya merupakan peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Agar kegiatan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan baik dan berhasil sebaiknya jika diprogram terlebih dahulu sehingga upaya pengembangan berjalan secara efektif.

Berikut beberapa prinsip lainnya yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia menurut **Sumardjo dan Priansa (2018:93)**, yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi timbul dari dorongan diri sendiri (*internal*) maupun dorongan dari luar (*eksternal*). Pengembangan sumber daya manusia harus berhubungan dengan motivasi pegawai, sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan sumber daya manusia.

2. Laporan kemajuan

Hasil pengembangan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan.

3. Latihan

Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan sumber daya manusia yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan.

4. Perbedaan Individu

Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, maka dari itu pengembangan sumber daya manusia yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan.

2.1.2.5 Manfaat Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manfaat ketika perusahaan ataupun organisasi mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia memiliki beragam manfaat bagi kegiatan pengorganisasian, adapun teori manfaat penerapan manajemen sumber daya manusia menurut **Maretlan Sugiarto dalam Sunyoto (2014:8)** yaitu sebagai berikut :

1. Organisasi akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia yang akurat.
2. Organisasi akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang terkini.
3. Organisasi memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan manajemen sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
4. Organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
5. Dapat melakukan kegiatan orientasi sosialisasi secara terarah.
6. Dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien
7. Dapat melaksanakan penilaian karya secara efektif dan efisien.

8. Dapat melaksanakan proram pembinaan dan penembangan karir sesuai kondisi dan kebutuhan.
9. Dapat melakukan kegiatan penelitian
10. Dapat menyusun sekala upah atau gaji dan mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

2.1.3 *Work Life Balance*

Work Life Balance memiliki arti yang berarti keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga. *Work life balance* adalah suatu kondisi dimana seorang pekerja bisa mengatur waktu yang baik (seimbang) antara pekerjaan di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi, rekreasi, dan kehidupan berkeluarga. Karyawan dikatakan mempunyai tingkat *work life balance* yang baik adalah karyawan yang produktif dan berkinerja tinggi. Selain itu karyawan juga lebih bahagia dan kreatif karena lingkungan luar kantor seperti rumah dan pertemanan mendukung pertumbuhannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki *work life balance* yang baik kinerjanya cenderung merosot dan bisa merusak bidang kehidupan lainnya. Kebanyakan hal ini disebabkan oleh tingginya tuntutan pekerjaan zaman sekarang.

Work life balance merupakan faktor penting bagi tiap karyawan, agar karyawan memiliki kualitas hidup yang seimbang dalam berhubungan dengan keluarganya dan seimbang dalam pekerjaan. Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan baru dapat dimiliki seseorang, saat dirinya sudah memiliki perasaan cukup waktu dan energi, untuk melayani semua aspek penting di dalam hidupnya. Selain itu keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan akan menghasilkan kemampuan di dalam diri, untuk bertanggung jawab penuh atas pekerjaan, keluarga, kehidupan pribadi, kehidupan sosial, serta membuat diri selalu siap dan berdaya tahan penuh, untuk melayani semua tanggung jawab dengan totalitas.

Menurut **Clarke et al (dalam Obiagelli et al, 2015: 65)** menyatakan bahwa:

“*Work life balance* umumnya merupakan hubungan antara keseimbangan jumlah waktu dan usaha yang dikhususkan untuk pekerjaan dan aktivitas pribadi, untuk menjaga keseluruhan harmoni dalam kehidupan.”

Kemudian menurut **Westman et al (dalam Saina et al, 2016: 2)** menyatakan bahwa :

“*Work life balance* adalah sejauh mana seseorang terbawa dan merasakan kepuasan dalam hal keseimbangan waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya waktu untuk diri sendiri, waktu dengan, orang tua, keluarga, pasangan, teman dan masyarakat) serta tidak terjadinya konflik antara kedua peran tersebut.”

Menurut **Grzywacz dan Carlson dalam Bintang dan Astiti (2016: 384)** adalah :

“*Work life balance* dapat mengurangi kecenderungan untuk mengundurkan diri dan mengurangi tingkat absen. Sehingga terciptanya *work life balance* dan kemampuan individu dalam menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadikan seseorang betah dan nyaman untuk bekerja serta bahagia dapat membagi waktunya dengan tepat.”

Adapun menurut **Greenhaus et al (dalam Bintang dan Astiti, 2016: 384)** yaitu :

“Keseimbangan peran karyawan yang tidak dapat tercipta dapat menimbulkan kondisi imbalance yang mempengaruhi ketegangan pada setiap tanggung jawab yang akan dijalankan. *Imbalance* adalah ketidakmampuan individu dalam mencapai *work life balance* yang dapat menimbulkan tingginya tingkat stres, mengurangi efektifitas kerja dan mengurangi kualitas hidup. *Imbalance* yang terjadi pada seseorang dalam menjalankan kehidupannya akan berdampak pada tingkat kedisiplinan yang menurun.”

Berdasarkan pengertian diatas, *work life balance* adalah keseimbangan hidup yaitu waktu luang, keluarga, agama dan kerja yaitu karir dan ambisi pada seorang individu seharusnya sama seimbang yaitu untuk mengurangi ketegangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan. Dimana perusahaan membantu para karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan kerja karyawan dengan menciptakan program *family friendly benefit* yang mendukung kesejahteraan karyawannya sehingga karyawan tidak mengorbankan tanggung jawab mereka.

2.1.3.1 Manfaat *Work Life Balance*

Menurut **Lazar et al (dalam Pangemanan, Pio, dan Tumbel, 2017: 2)** terdapat manfaat yang akan dihasilkan perusahaan dengan adanya penerapan *work life balance*, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan.

2. Meningkatkan produktivitas.
3. Adanya komitmen dan loyalitas karyawan.
4. Meningkatnya retensi pelanggan.
5. Berkurangnya turn-over karyawan.

Sedangkan bagi individu atau karyawan manfaat yang didapatkan dengan adanya penerapan *work life balance* ini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kepuasan kerja.
2. Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*).
3. Meningkatkan kontrol terhadap *work life environment*.
4. Berkurangnya tingkat stres kerja.
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.1.3.2 Komponen - Komponen Work Life Balance

Ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam *Work life balance* menurut Fisher dalam Valen (2017 : 12), yaitu :

1. Waktu, meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.
2. Perilaku, meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang digunakan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.
3. Ketegangan (*strain*), meliputi kecemasan tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan perhatian.
4. Energi, meliputi energi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stress.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *State Services Commission*, komponen *work life balance* meliputi

1. Aspek pada tempat kerja yang terdiri dari :
 - a. Jenis pekerjaan

- b. Tipe tempat kerja
 - c. Masalah di tempat kerja misalnya beban kerja yang tidak masuk akal.
2. Kebutuhan hidup yang terdiri dari
 - a. Kebutuhan waktu untuk keluarga dan masyarakat misalnya perawatan anak.
 - b. Kebutuhan waktu untuk pribadi karyawan misalnya rekreasi.
 - c. Kebutuhan waktu sebagai anggota kelompok tertentu.

Menurut *European agency for safety and health at work* mengatakan bahwa *work life balance* memiliki tiga komponen yaitu :

1. Keseimbangan waktu, merujuk pada keseimbangan waktu yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga, sosial serta pribadi individu.
2. Keseimbangan keterlibatan, merujuk pada kesetaraan tingkat keterlibatan psikologis baik dalam pekerjaan maupun peran keluarga, sosial, serta pribadi individu.
3. Keseimbangan kepuasan, merujuk pada keseimbangan tingkat kepuasan dalam pekerjaan, dan peran keluarga, sosial, serta pribadi individu.

2.1.3.3 Strategi Untuk Menciptakan *Work-Life Balance*

Menurut **Preeti Singh dan Parul Khanna dalam Abdul Durahman (2016:17)** telah merumuskan 10 strategi untuk menumbuhkan *Work Life Balance* yaitu :

1. Jam kerja yang fleksibel, menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawan.
2. Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau *shift* yang lebih sedikit atau penyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan
3. Jam kerja yang masuk akal, mengurangi lama waktu kerja yang berlebihan.
4. Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut

5. Penyusunan pekerjaan yang fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan untuk menyesuaikan kondisi personal karyawan, termasuk menyediakan waktu penuh untuk anggota keluarga.
6. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian.
7. Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang lebih baik untuk karyawan dapat berpindah dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan untuk menemukan penyusunan pekerjaan yang lebih sesuai.

2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut **Pouluse dan Sudarsan dalam Valen (2017:14)**, faktor-faktor yang mempengaruhi *work life balance*, sebagai berikut :

1. Faktor Individual

a. Hal Kepribadian

Ada 5 model besar kepribadian yaitu *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, dan openness to experience*.

b. Kesejahteraan

Dipengaruhi oleh dua komponen yaitu *cognitive component (life satisfaction dan affective emotional well being)*

c. *Emotional Intelligence* (EI)

Didefinisikan sebagai “kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.”

2. Faktor Organisasional

a. Pengaturan kerja

Pengaturan Kerja yang mudah disesuaikan dapat membantu pegawai untuk mencapai pencampuran yang lebih baik antara pekerjaan dan aktifitas di luar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai.

b. Dukungan organisasi

Ada dua bentuk, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work-family policies/benefit* dan *fleksibilitas* pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir pegawai.

c. Stress kerja

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

d. Konflik peran, ketidakjelasan peran dan *role overload*

Konflik antar pegawai ketidakjelasan posisi karyawan serta karyawan yang melebihi batas yang seharusnya dibutuhkan perusahaan atau organisasi.

e. Teknologi

Kemajuan teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

3. Faktor Lingkungan

a. Pengaturan perawatan anak

Faktor keluarga yang berhubungan seperti jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidakseimbangan dalam peran pekerjaan dan keluarga.

b. Dukungan keluarga

Dukungan pasangan, dukungan orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

c. Faktor sosial lainnya

4. Faktor Lainnya

Umur, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, tingkat pegawai, tipe pekerjaan, penghasilan serta tipe keluarga.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Work Life Balance*

Pengembangan dan pengukuran *work life balance* secara kritikal terdapat dalam *element* ini, sebagai pengembangan dalam penelitian, praktek manajemen dan fasilitasi. *Work life balance* termasuk kondisi konflik keluarga tetapi berbeda antara konflik dasar dan konflik pribadi. Secara positif keluarga dan peran pekerja dapat mempengaruhi *work life balance*. Empat komponen *work life balance* seperti waktu, perilaku, ketegangan, dan energi menjadi dasar dalam mengembangkan alat ukur *work life balance*. Pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan item – item yang digolongkan menjadi empat dimensi menurut **Fisher dalam Nurlambang (2016:14)**, yaitu sebagai berikut :

1. *Work interference with personal life (WIPL)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu :

- a. Jumlah lamanya jam bekerja. lamanya waktu bekerja yang karyawan rasanya
- b. Waktu bertemu keluarga, waktu bagi individu bersama dengan keluarga, karena individu telah menghabiskan banyak waktu dikantor.
- c. Waktu kehidupan pribadi : waktu bagi individu untuk melakukan aktivitas pribadi, seperti hobi, bermain bersama teman.

2. *Personal life interference with work (PLIW)*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu :

- a. Pengambilan keputusan : dalam pengambilan keputusan, apakah kehidupan pribadi dapat mempengaruhi individu dalam mengambil keputusan di kantor.
- b. Tanggung jawab terhadap keluarga

- c. Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas
- d. Pola dalam beban kerja : beban kerja yang diberikan perusahaan memberikan beban kepada individu dalam bekerja

3. *Personal life enchancement of work (PLEW)*

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

Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu :

- a. Suasana kerja : keadaan lingkungan kerja yang mendukung individu untuk mencapai dan meningkatkan performanya.
- b. Hubungan dengan atasan/bawahan : kondisi hubungan individu dengan atasan/bawahan atau rekan kerja yang dapat mendukung individu dalam mencapai performanya.
- c. Kehidupan sosial diluar pekerjaan : pergaulan yang dimiliki individu apakah bisa membuat individu mampu meningkatkan performanya dikantor.

4. *Work enchancement of personal life (WEPL)*

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

Dalam dimensi ini terdapat beberapa indikator, yaitu :

- a. Keterampilan dalam pekerjaan : kemampuan untuk menggunakan keterampilan pekerjaan dalam mengerjakan tugas tugas dan diimplementasikan ke dalam kehidupan pribadi. Dan membuat kepercayaan diri individu meningkat di tempat kerja karena kehidupan pribadinya menyenangkan

- b. Keahlian pelatihan : dengan menerapkan keahlian yang diperoleh individu dalam pelatihan pekerjaan sehingga dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.4 Stress Kerja

Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangannya fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses pikir, dan kondisi seorang karyawan. Tujuan yang dicapai perusahaan tidak akan terlepas dari peran dan andil setiap karyawan yang menjadi penggerak kehidupan organisasi, sehingga sudah selayaknya peran dari pemimpin para manajer perusahaan untuk dapat memahami kondisi para karyawannya, apabila karyawan terdapat beban masalah yang dapat menghambat kinerja perusahaan maka secepatnya pimpinan dapat mengurangi dan menyelesaikan beban karyawan tersebut, terutama mengenai stress kerja yang seharusnya dikelola dengan penuh berkesinambungan agar tidak menghambat jalannya kinerja perusahaan. Perasaan stress dalam bekerja dapat menghambat seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga kondisi ini perlu ditanggulangi lebih awal sebelum perasaan stress ini terjadi, Oleh karena itu stress kerja menjadi suatu yang harus diperhatikan dalam perusahaan.

Stress yang sering dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang di sekitar tempat bekerja akan mempengaruhi prestasi kerjanya, sehingga organisasi atau perusahaan perlu untuk meningkatkan atau mengkaji mutu organisasional bagi para pegawai. Stress juga dapat terjadi apabila pada kondisi tersebut terjadi perbedaan aspirasi antara pegawai, disisi lain pihak permasalahan perusahaan harus segera diselesaikan karena menyangkut keberlangsungan operasional perusahaan. Terlebih, risiko pekerjaan para pegawai sangat tinggi dan rentan terjadi kecelakaan dalam proses produksi sehingga sedikit banyak akan menimbulkan stress pada karyawan yang bekerja di bagian pabrikasi. Pada akhirnya tingkat stress ini akan berpengaruh pada menurunnya kinerja karyawan.

Menurut **Sinambela (2016:472)** menyatakan bahwa :

“Stress kerja adalah kondisi dimana seseorang mendapat tekanan atau ketegangan dalam pekerjaan serta lingkungan kerjanya sehingga orang tersebut merespon secara negatif dan akan merasa terbebani dalam menyelesaikan kewajibannya.”

Selanjutnya Menurut **Robbins dalam Noor (2016:11)** menyatakan bahwa :

“Stress kerja adalah suatu keadaan yang dialami oleh individu dalam menghadapi sebuah peluang, kendala, atau tuntutan yang hasilnya dianggap tidak pasti namun penting.”

Adapun dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang dialami oleh karyawan disebut stress menurut **Sunyoto (2015:216)** menyatakan bahwa:

“Stress adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang.”

Kemudian anggapan stress menurut **Hidayat (2016:37)** adalah :

“Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya keseimbangan fisik, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang karyawan.”

Selain itu menurut **Baron dan Greenberg (1993)** dalam **Pramanos Satrio (2015:19)**, menyatakan bahwa :

“Stress sebagai suatu reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada suatu dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bisa mengatasinya.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stress kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara fisik dan psikis yang dapat mempengaruhi proses dan kondisi karyawan, sehingga orang yang mengalami stress kerja menjadi *nerveous*. Oleh karena itu, penanganan stress kerja harus dilakukan dengan baik dan berkesinambungan dan pemimpin harus cepat tanggap terhadap hal tersebut, karena akan berdampak pada kinerja karyawan.

2.1.4.1 Akibat Stress Kerja

Stress kerja akan berakibat pada karyawan dengan perasaan yang menekan dan merasa tertekan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja yang berlebih akan berakibat terhadap emosi yang tidak stabil perasaan tidak senang. Pada tingkat stress

yang sangat tinggi barulah kinerja karyawan menjadi rendah. Stress yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam artian lingkungan pekerjaan ataupun diluar lingkungan kerjanya. Artinya karyawan tersebut akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya ataupun kinerjanya. stress kerja justru akan menempatkan seseorang tersebut dalam berbagai hambatan atau ketidakberhasilan dalam memenuhi tuntutan, sehingga mengakibatkan kinerjanya menurun.

Menurut **Mumpuni dan Wulandari dalam Noor (2016:11)**, akibat stres yang dialami seseorang tergantung dari seberapa lama stres yang dialaminya. beberapa akibat yang Nampak jika seseorang sedang mengalami stress antara lain: kelelahan dalam bekerja, psikomatis (terganggunya mental dan fisik seseorang), trauma serta kelelahan kepedulian. Stress kerja berlebih selain berpengaruh terhadap mental karyawan adapun yang berakibat pada fisik seperti gangguan tekanan darah yang meningkat serta mengalami gangguan pada pencernaan. Menurut **Cox dalam Noor (2016:11)**, mengemukakan stress dapat mengakibatkan beberapa hal, yakni: akibat subjektif (kegelisahan, kebosanan), akibat perilaku (emosi tidak stabil), akibat kognitif (kurang konsentrasi, kurang bisa mengambil keputusan), akibat fisiologis (naiknya tekanan darah), serta akibat keorganisasian (menyebabkan kinerja menjadi rendah).

Dapat diambil kesimpulan stress yang dialami seseorang karyawan dapat menyebabkan tingkat kinerja karyawan tersebut berkurang/menurun karena tingkat konsentrasi yang menurun dalam menjalankan pekerjaan, mudah marah dan merasa kecewa serta mudah terserang penyakit. Akibat stress kerja sangat berakibat fatal bagi kelangsungan kerja karyawan di perusahaan karena jika karyawan mengalami cuti bekerja karena fisiknya terganggu terserang penyakit maka perusahaan pun ikut mengalami kerugian karena kurangnya karyawan akibat mengambil izin cuti. Oleh karena itu stress kerja harus ikut diperhatikan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja para karyawannya.

2.1.4.2 Pendekatan Stress Kerja

Pada dasarnya bagi individu yang mengalami stres perlu dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan hanya karena alasan kemanusiaan saja, namun juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki tingkat stress kerja rendah akan sering kali mempertunjukkan tugas-tugas yang dikerjakannya menjadi lebih baik, lebih intens dan juga lebih cepat. Namun sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat stress kerja tinggi justru akan menempatkan seseorang tersebut dalam berbagai hambatan atau ketidakberhasilan dalam memenuhi tuntutan, sehingga mengakibatkan kinerjanya menurun.

Menurut **Keith Davis dan John W. Newstrom dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:474)** menyatakan bahwa empat pendekatan yang sering melibatkan pegawai dan kerjasama manajemen untuk manajemen stres adalah dukungan sosial, meditasi, *bio-feedback*, dan program kesehatan pribadi. Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dukungan sosial Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada pegawai
2. Melalui meditasi. Pendekatan ini perlu dilakukan pegawai dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.
3. *Bio-feedback*. Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikologi sehingga diharapkan pegawai dapat menghilangkan stres yang dialaminya.
4. Program kesehatan pribadi. Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini, pegawai dalam periode waktu tertentu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Sesuai pemaparan tersebut bahwa pada dasarnya pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, agar karyawan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi terhindar dari stres kerja. Stres kerja pun harus pada titik

yang sesuai dengan kemampuan setiap individu oleh karenanya, pendekatan tersebut digunakan untuk menyeimbangi stres kerja ketika dialami karyawan.

2.1.4.3 Faktor Faktor Stress Kerja

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, ada tiga faktor yang menjadi sumber potensi stress yaitu: faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor individu. Faktor organisasi akan menjadi faktor utama dalam potensi terjadinya stress, karena dalam organisasi karyawan akan dihadapkan dengan teman kerja yang tidak menyenangkan, tugas dengan waktu yang terbatas, tuntutan dan tekanan dari atasan, dan bekerja yang berlebihan. Dengan demikian, karyawan pastinya akan merasa gelisah, takut, dan tegang kemudian mengalami stress. Stress karyawan bisa disebabkan dari beberapa faktor antara lain: faktor individu, keterbatasan waktu, teman kerja yang tidak menyenangkan, dan tekanan berlebihan yang diberikan oleh atasan. Tekanan atau tuntutan dari atasan lebih sering memicu munculnya stress yang dirasakan oleh karyawan. Tekanan kerja adalah seperti rasa tidak nyaman ketika karyawan dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal.

Ada beberapa faktor yang menjadi sumber potensi terjadinya stress kerja menurut **Stephen P. Robbins dan Timothy dalam Nurul Hidayah (2019:13)**, sebagai berikut :

1. Faktor Lingkungan

Suatu lingkungan yang tidak pasti akan berpengaruh terhadap desain struktur organisasi dan berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan didalam organisasi. Selain itu, perekonomian yang tidak pasti yang disebabkan perubahan siklus bisnis, ketidakpastian politik, dan ketidakpastian teknologi akan meningkatkan stres karyawan dalam organisasi.

2. Faktor Organisasi

Dalam organisasi, pemberian tekanan untuk meminimalkan kesalahan dan pemberian waktu yang sedikit dalam melengkapi tugas, bekerja dengan waktu yang lebih (*overtime*), tuntutan dari atasan, dan teman kerja yang

tidak menyenangkan akan menjadi faktor utama meningkatnya stress karyawan.

3. Faktor Individu

Dalam faktor individu, meningkatnya stres lebih disebabkan oleh permasalahan pribadi seperti: karakteristik kepribadian yang melekat, masalah keluarga, dan ekonomi pribadi.

Berdasarkan faktor organisasi, karyawan akan mengalami peningkatan stress ketika mendapat tuntutan lebih dari atasan. Penyebabnya karena sering kali atasan atau manajer lalai dalam memperhatikan kebutuhan karyawan, mereka hanya memberikan tuntutan tanpa memberikan umpan balik untuk memotivasi karyawan. Akan ada perbedaan produktivitas kinerja karyawan ketika atasan hanya memberikan tuntutan saja dengan atasan yang memberikan tuntutan disertai *reward* dan umpan balik atas kinerja karyawan.

2.1.4.4 Jenis-Jenis Stress Kerja

Dalam dunia yang serba cepat dan kompetitif, stress tidak bisa kita hindari. Stress merupakan respon alami tubuh kita terhadap situasi tertentu. Stress bisa datang dari berbagai sumber, seperti jadwal kerja yang sibuk, hilangnya orang yang dicintai atau hubungan yang bermasalah. Terlepas dari sumber stress, stress selalu dapat dikelola dengan perubahan gaya hidup, dan perubahan dalam cara kita memandang *stressor* tertentu.

Terdapat beberapa jenis stress kerja menurut **Seaward dalam Agie Hanjaya (2017:21)**, yaitu :

1. *Eustress*, merupakan stress yang baik dan membantu membangun motivasi dan menginspirasi.
2. *Distress*, yaitu respon stress yang buruk dan menyakitkan sehingga tak mampu lagi diatasi dan bersifat merugikan.
3. *Neustress*, merupakan bentuk stress yang berada antara *distress* dan *eustress*. Merupakan respon stress yang menekan namun masih seimbang untuk menghadapi masalah dan memacu untuk lebih bergairah, berprestasi, meningkatkan produktivitas kerja dan berani bersaing.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Stress Kerja

Mengetahui tingkat stress karyawan, manajemen sumber manusia haruslah mengukurnya dengan alat bantu dari dimensi-dimensi yang ada, agar terukur tingkat stres yang dialami oleh karyawan pada tingkat stres yang mana. Menurut **Charles D. Spielbreg dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:474)** secara umum stres kerja dikelompokkan menjadi stres individu dan organisasi, terdapat dalam dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Stress individu

Meliputi: konflik peran, beban karir, hubungan dalam pekerjaan

2. Stress Organisasi

Meliputi struktur organisasi, kepemimpinan

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan. Adapaun dimensi dari stress kerja menurut **Cooper dalam Gea Tri Putra (2017:26)**, yaitu :

1. Kondisi pekerjaan.

Kondisi pekerjaan merupakan serangkaian kondisi atau lingkungan kerja dari suatu perusahaan tempat bekerja dari para karyawan didalam lingkungan tersebut, kondisi pekerjaan yang baik yaitu nyaman dan mendukung para karyawan untuk menjalankan aktivitasnya dengan baik.

Dalam dimensi ini terdapat indikator-indikator, seperti :

- a. Beban kerja berlebihan secara kuantitatif

Beban kerja berlebihan secara kuantitatif terjadi jika individu memiliki terlalu banyak sesuatu untuk dikerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

- b. Beban kerja berlebihan secara kualitatif

Beban berlebih kualitatif terjadi jika individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar penampilan yang dituntut terlalu tinggi

c. Jadwal kerja

Jadwal bekerja adalah susunan atau program yang telah dirancang dan diberlakukan bagi semua karyawan yang bekerja dan menjadi sebuah peraturan

2. Peran.

Peran merupakan posisi atau kedudukan status seorang karyawan dilingkungan perusahaan. Peran dipengaruhi oleh keadaan faktor sosial dalam perusahaan antar para karyawan dengan para karyawan lainnya, dengan itu para karyawan diharapkan mampu menjaga stabilitas pekerjaan. Dalam dimensi ini terdapat indikator, seperti :

a. Ketidakjelasan peran

Penyebab stress yang meningkat ketika seseorang menerima pesan-pesan yang tidak cocok berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai, misalnya adanya tekanan untuk bergaul dengan baik bersama orang-orang yang tidak cocok.

3. Faktor interpersonal.

Faktor interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim dengan baik.

Dalam dimensi ini terdapat indikator-indikator, seperti :

a. Kerjasama antar teman

Kerjasama antar teman merupakan kegiatan yang dilakukan oleh individu untuk memecahkan suatu masalah secara bersama dalam pekerjaan.

b. Hubungan dengan pimpinan

Hubungan dengan pimpinan yang baik dapat dilakukan dengan cara penyampaian pendapat dari karyawan kepada pimpinan agar mengetahui masalah yang ada didalam perusahaan secara menyeluruh.

4. Perkembangan karier

Perkembangan karier merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Dalam dimensi ini terdapat indikator-indikator, seperti :

- a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
- b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya

Promosi yang kurang tepat kepada individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dapat berdampak kepada tingkat psikologis seseorang karena perlu adanya adaptasi yang cukup lama agar seseorang dapat menyesuaikan pekerjaan dengan lingkungannya.

- c. Keamanan pekerjaan

5. Struktur organisasi.

Suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional terhadap para peran karyawan. Dengan ini menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara satu dengan yang lainnya bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi sesuai aturan yang diterapkan oleh perusahaan.

Dalam dimensi ini terdapat indikator-indikator, seperti :

- a. Struktur organisasi membantu karyawan memahami lingkungan kerja
- b. Pengawasan jelas dan sesuai standar organisasi
- c. Keterlibatan dalam membuat keputusan.

Peran karyawan hanya menjalankan aturan yang dibuat oleh atasan dan atasan membuat keputusan yang telah direncanakan oleh pimpinan lainnya, namun jika keputusan merugikan salah satu pihak maka karyawan dapat memberi saran kepada atasan untuk kemudian atasan membuat keputusan kembali.

6. Tampilan rumah-pekerjaan

Faktor-faktor ini merupakan faktor diluar dari lingkungan perusahaan yang merupakan faktor pribadi karyawan, kendala pribadi lain yang menciptakan stress bagi karyawan dan mengganggu konsenstrasi kerja mereka.

Dalam dimensi ini terdapat indikator-indikator, seperti :

- a. Mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi
- b. Kurangnya dukungan dari pasangan hidup

Pasangan hidup memiliki peran penting untuk seseorang agar dapat lebih giat bekerja dan memiliki motivasi yang tinggi namun lain hal dengan seseorang yang terlalu mementingkan kegiatan pribadi dan tanggung jawab perusahaan sehingga dapat memicu masalah yang akan datang kepada individu.

- c. Konflik pernikahan
- d. Stress karena memiliki dua pekerjaan

Pekerjaan seseorang dapat menjadi beban ataupun dapat menjadi hal yang menyenangkan bila seseorang menikmati tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan, namun jika seseorang memiliki kegiatan yang diharuskan mendapat gaji yang sangat besar kemudian memutuskan untuk bekerja dengan mendapat gaji bukan untuk mendapat pengalaman yang didapat bukan hal yang tidak mungkin pekerjaan yang dijalankan tidak akan maksimal sehingga dapat memicu stress kerja.

Adapun dalam berbagai pendapat ahli mengenai indikator stress kerja yang telah disebutkan bahwa stress kerja mempunyai peranan penting untuk mengukur tingkat kinerja karyawan menjadi lebih optimal, dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator kondisi pekerjaan, stress kerja karena peran, faktor interpersonal, perkembangan karier, struktur organisasi, tampilan rumah-pekerjaan sesuai dengan yang di kemukakan menurut **Cooper dalam Gea Tri Putra (2017:26)**,

2.1.5 Kinerja karyawan

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Maka setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sulit dicapai apabila karyawan yang bekerja didalamnya merupakan orang-orang yang tidak produktif. Kinerja merupakan faktor penting untuk mengakar hasil kerja karyawan sehingga terukur pula ketercapaian tujuan perusahaan dalam melakukan produktivitas. Karena menjadi salah satu faktor penting dalam penilaian tercapainya tujuan organisasi maka manajemen sumber daya manusia harus mengontrol juga menilai kinerja karyawan agar terukur. Kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sudah diberikan dirinya kepada perusahaan ataupun organisasi. Dengan kinerja yang baik, maka perusahaan tersebut akan mencapai tujuan yang diinginkannya

Menurut **Mangkunegara (2016:67)** kinerja merupakan :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan memiliki arti yang berarti keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga.”

Sedangkan Menurut **Sutrisno (2016:33)** yaitu :

“Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.”

Selain itu menurut **Stephen Robbins dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:480)**

bahwa :

“Kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.”

Adapun menurut **Leslie W. Rue (2016:224)**, kinerja mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan, sebuah

perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan tingkatan stress kerja maupun *work life balance*. Penilaian kinerja memberikan sebuah gambaran tentang stress kerja maupun *work life balance*. Menurut **Mondy dan Martocchio (2016:187)**, mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah cara manajemen dalam mengelola sumber daya organisasi yang berporos pada kinerja yang melakukan proses interaksi komunikasi dengan pendekatan-pendekatan tertentu sebagai kekuatan guna mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Tujuan dari peningkatan kinerja ini adalah untuk mengatur dan memastikan bahwa perusahaan mencapai tujuan. Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal penting, mengingat bahwa manusia yang mengelola modal, sumber alam, dan teknologi sehingga dapat memperoleh keuntungan dari hasil olahan tersebut bagi perusahaan maupun karyawan.

2.1.5.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sudah sempat disinggung sedikit di atas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan, sehingga kinerjanya membaik atau bahkan memburuk atau menurun. Motif untuk mendapatkan prestasi dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan kinerja yang tinggi dengan predikat teruji. Faktor-faktor ini pula mempengaruhi penilaian manajemen sumber daya manusia terhadap setiap individu yang ada pada perusahaan atau organisasi. Menurut **Robert Bacal dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:498)** mengemukakan bahwa pada dasarnya kinerja dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

1. Individu (karyawan)

Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah di sepakati oleh perusahaan yaitu, sebagai berikut:

- a. Banyak di antara karyawan yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja
- b. Tidak ada orang yang suka dikritik.
- c. Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan.
- d. Para karyawan sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna bagi mereka

2. Perusahaan

- a. Formulir dan prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
- b. Tidak punya waktu.
- c. Tidak suka bertengkar dengan karyawan, karena karyawan akan merasa diserang dan hal ini tidak pernah terasa nyaman.
- d. Susah memberikan umpan balik kepada karyawan.

Menurut **Widodo (2015:133)**, mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja).
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Teknologi
10. Kesempatan kerja

2.1.5.2 Penilaian Kinerja

Menurut **Gary Dessler (2015:292)**, penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Sedangkan menurut **Mondy dan Martocchio (2016:188)**, penilaian kinerja adalah sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim. Penilaian kinerja bisa dikatakan sebagai tolak ukur kinerja karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional akan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut **Fahmi (2016:338)**, penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaan. Penilaian kinerja sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus atau bisa juga sebagai dasar untuk penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan proses pengevaluasian yang dilakukan kepada karyawan maupun manajer untuk menilai seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan standar.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. Bagi perusahaan ataupun organisasi, tujuan utama dari sistem penilaian adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut **Mondy dan Marthocchio (2016:188)** adalah sebagai berikut

1. *Human Resource Planning*, dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Perencanaan yang sukses merupakan perhatian utama bagi semua perusahaan. Sebuah sistem penilaian yang dirancang dengan baik menyediakan profil dari kekuatan

sumber daya manusia organisasi dan kelemahan untuk mendukung upaya ini.

2. *Training and Development*, penilaian kinerja harus menunjukkan secara spesifik kebutuhan karyawan untuk pelatihan dan pengembangan
3. *Career Planning and Development*, penilaian kinerja sangat penting untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta menentukan kelebihan potensial dari karyawan. Manajer mungkin menggunakan informasi tersebut untuk menasihati dan membantu karyawan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan karirnya.
4. *Compensation Program*, hasil penilaian kinerja memberikan informasi dasar untuk mengambil keputusan rasional dalam menentukan penyesuaian pembayaran gaji. Kebanyakan manajer percaya cara menghargai kinerja karyawan yang baik harus dengan memberikan kenaikan gaji.
5. *Internal Employee Relation*, data penilaian kinerja juga digunakan untuk mengambil keputusan dalam kenaikan jabatan, penurunan jabatan, PHK, dan pemindahan kerja karyawan atau mutase
6. *Assessment of Employee Potential*, beberapa perusahaan mencoba untuk menilai potensi karyawan sebagai penilaian terhadap kinerja mereka. Penilaian kinerja pun bisa memprediksi kebiasaan dimasa depan dengan memperhatikan kebiasaan karyawan dimasa lalu.

2.1.5.4 Unsur-Unsur yang Dinilai dalam Penilaian Kinerja

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu dilakukan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan.

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus

dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga kerja yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas sebagai kepentingan pribadi.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja seorang karyawan akan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan. Prestasi kerja pun bisa dilihat dan dinilai dari sebagai berikut:

a. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

b. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan, dan peraturan kedinasan yang berlaku. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta menyatakan kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara lisan maupun tulisan.

c. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati dari seseorang/karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan mudah untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

d. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bersama-sama dengan orang lain dapat menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya dan hasil yang diharapkan.

e. Prakasa

Prakasa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut **Moeed Ahmad Sandhu, et al (2017:89)** dimensi dan indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. *Behavioural and functional patterns including knowledge* (pola perilaku dan fungsional termasuk pengetahuan), merupakan seberapa luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dan kemampuan pegawai untuk terus membangun diri dengan pengetahuan yang lebih baik.
2. *Skills* (keterampilan), gagasan yang muncul dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
3. *Competence* (kompetensi), kemampuan bekerja sesuai standar dan mampu bekerja sama dengan karyawan lain.

Adapun dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut **Bernardin dan Russel (2015:179)**, seperti berikut :

1. **Kualitas**
Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. **Kuantitas**
Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.
3. **Ketepatan waktu**
Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. **Efektivitas biaya**
Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian**
Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. **Hubungan antar perseorangan**
Merupakan tingkat sejuh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Dari beberapa indikator kinerja karyawan yang telah dikemukakan oleh beberapa pendapat para ahli. Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh **Bernardin dan Russel (2015:179)**, yang terdiri dari (Kualitas Kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Pengetahuan, Efektivitas Biaya, Kemandirian, dan Hubungan antar Perseorangan).

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

2.1.6.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan menurut **Noorhidayat et al (2017:1155)**, bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan terjadi apabila karyawan mampu menyalurkan waktu dan keterlibatannya secara langsung antara pekerjaan maupun kehidupan pribadi (keluarga, hobby, dan budaya) maka karyawan akan bersemangat, fokus bekerja, lebih efektif dan meningkatkan kualitas kerjanya. Sedangkan apabila karyawan merasa tidak mampu menyeimbangkan pekerjaan, dan kehidupan pribadinya karyawan akan merasa penat, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak baik yang dapat merugikan dirinya sendiri maupun perusahaan atau organisasi yang membutuhkan tenaga, usaha, serta potensinya. Jadi *work life balance* terhadap kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam hal pekerjaan di perusahaan ataupun organisasi dimana ada karyawan didalam perusahaan untuk mengukur suatu tingkat kinerja karyawan yang diberikan kepada perusahaan dengan mengukur keseimbangan hidup karyawan tersebut antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau kehidupan lain-lainnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang diungkapkan oleh **Dina (2018)**, yang berjudul Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan yang menyatakan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil sebesar 65,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

2.1.6.2 Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stress kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stress kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja ditimbulkan dari berbagai hal yang membuat karyawan merasa kurang nyaman. Menurut **Triatna (2015:139)**, Faktor

penyebab stres adalah faktor pekerjaan, faktor non-pekerjaan, dan faktor dari pribadi seseorang. Bahwa ada nya pengaruh positif antara stress kerja terhadap kinerja karyawan. Stress kerja dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*dysfunctional*) atau merusak kinerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress. Bila tidak ada stress, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan kinerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stress, kinerja cenderung naik, karena stress membantu karyawan untuk mengerahkan sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Akhirnya bila stress menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun, karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilaku tidak teratur. Selain itu penelitian dari **Rani Komalasari (2017)**, yang berjudul Pengaruh Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pada Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Kota Bandung bahwa dalam hasil tersebut menunjukan bahwa secara simultan stress kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSKIA Kota Bandung.

2.1.6.3 Pengaruh *Work Life Balance* dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance dan Stress kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif. Seorang karyawan tidak akan menganggap diri mereka sukses jika kebutuhan pribadi dan keluarganya terganggu karena pekerjaan. Hal ini, jika beban kerja atau masalah yang ada di pekerjaan sampai mengganggu kehidupan pribadi pekerja akan membuat tingkat stress karyawan menjadi meningkat dan membuat waktu karyawan dengan keluarga menjadi terhambat untuk memikirkan masalah pekerjaan yang belum selesai dan akhirnya mengorbankan tanggung jawab mereka. Dampak dari stress kerja jika tidak sesuai dengan kemampuan dari tenaga kerja karyawan pun yang dapat menimbulkan dampak negatif bagi pekerja seperti, kualitas dalam bekerjanya yang menurun, mendapat keluhan dari pelanggan

membuat kinerja karyawan saat bekerja akan berkurang dan akan berdampak menjadi lebih baik untuk perusahaan jika *work life balance* dapat terpenuhi dan pekerja merasa bersemangat untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun keluarga.

Namun, faktor pribadi seperti keluarga, ekonomi rumah tangga, dan karakteristik kepribadian seperti adanya persoalan dalam rumah tangga, penghasilan yang kurang mencukupi pemenuhan kebutuhan rumah tangga dan gaya hidup, kepribadian yang tertutup dan lainnya adalah juga penyebab stress kerja di tempat kerja. Sehingga seharusnya perlu jika karyawan mampu menyeimbangkan antara tuntutan yang diberikan oleh perusahaan maupun keluarga untuk membantu karyawan bekerja di perusahaan. Menurut **Robbins dalam Putrie Dwi Putrwanti (2016:30)**, menyatakan bahwa tekanan stress kerja dapat menjadi positif terhadap kinerja karyawan dengan hal ini mengarah kepada terpuaskannya keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) pada karyawannya. Adanya penerapan *work life balance* diharapkan dapat mengurangi stress akibat aktivitas mental dan fisik yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Jadi dapat disimpulkan adanya pengaruh *work life balance* terhadap stress kerja. Semakin besar *work life balance* pada karyawan akan dapat menurunkan tingkat stress kerja atau tuntutan dari perusahaan. Selain itu ada hasil penelitian dari **Devy Anggun Mahesti (2019)**, mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa *work life balance* dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pt telkom witel bandung.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk membuktikan bahwa bidang penelitian yang akan diteliti memiliki dasar yang kuat, harus didasarkan pada teori yang sudah dibahas sebelumnya. Banyak judul variable penelitian yang sama, yang akan diungkapkan oleh beberapa peneliti. Pembahasan yang dilakukan peneliti dilakukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan atau permasalahan yang ada pada perusahaan. Acuan yang berupa teori-teori hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu

dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Berikut beberapa hasil dari penelitian terdahulu tersebut.

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6
1	Cristine julvia (2016)	Pengaruh stress kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan	Terdapat pengaruh signifikan dari stress kerja terhadap kinerja karyawan	Stress kerja terhadap kinerja karyawan	Konflik kerja
2	Ischevell Vialara Saina Riane Johnly Pio W. Rumawas (2016)	Pengaruh <i>work life balance</i> dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (persero) wilayah suluttenggo area manado	Adanya pengaruh signifikan antara <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan ini berarti semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap <i>work life balance</i> semakin tinggi pula kualitas kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> terhadap kinerja karyawan	Kompensasi

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6
3	Rochim Sidik (2019)	Pengaruh kemampuan , <i>work life balance</i> , kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan BMT permata jawa timur	Berdasarkan hasil pengujian signifikansi simultan atau uji F variabel <i>work life balance</i> berpengaruh secara simultan, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Work life balance</i> terhadap kinerja karyawan	Kemampuan dan kepuasan kerja
4	Rochmad Bagus Darmawan (2018)	Pengaruh lingkungan kerja, stres kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada pt. bprs sukowati sragen)	Variabel Stress kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT bprs sukowati sragen.	Stress kerja terhadap kinerja karyawan	Lingkungan kerja dan motivasi kerja
5	Tamauka Marsello Giovanni, dkk (2015)	Pengaruh konflik peran, konflik kerja dan stres kerja terhadap	Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dengan	Stress kerja terhadap kinerja karyawan	Konflik peran dan konflik kerja

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6
		kinerja karyawan pada PT air manado	pengujian secara parsial diketahui variabel stress kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		
6	Ray Alifian, Sri Suwarsi (2019)	Pengaruh <i>work life balance</i> dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan di bpjs kesehatan Cirebon	Adanya pengaruh dalam kategori tinggi antara variabel <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan dan variabel <i>work life balance</i> memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>Work life balance</i> terhadap kinerja karyawan	Konflik kerja
7	Siti Nurwahyuni (2019)	Pengaruh beban kerja terhadap kinerja	Berdasarkan hasil analisis diketahui variabel	<i>Work life balance</i> dan	Beban kerja

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6
		karyawan melalui <i>work life balance</i> (studi kasus PT Telkom indonesia regional v)	<i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	kinerja karyawan	
8	Nasyadizi Nilamsar Noor,dkk (2016)	Pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT Jasaraharja (persero) cabang jawa timur di surabaya)	Variabel stress kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan (parsial), simultan, dan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan	Stress kerja terhadap kinerja karyawan	Kepuasan kerja
9	Bagus Setiawan Sutowo Putro (2016)	Pengaruh beban kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT budi sehat di Surakarta	Terdapat pengaruh beban kerja dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. budi sehat di surakarta.	Stress kerja terhadap kinerja karyawan	Beban kerja

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan	Variabel	
				Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5	6
10	Saryanto (2017)	Pengaruh rotasi kerja, stres, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada ace hardware semarang)	Terdapat pengaruh antara stress kerja terhadap kinerja karyawan	Stress kerja terhadap kinerja karyawan	Rotasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut **Uma Sekaran dalam Sugiyono (2017:60)**, mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Sedangkan menurut **Suriasumantri dalam Sugiyono (2017:60)**, kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori.

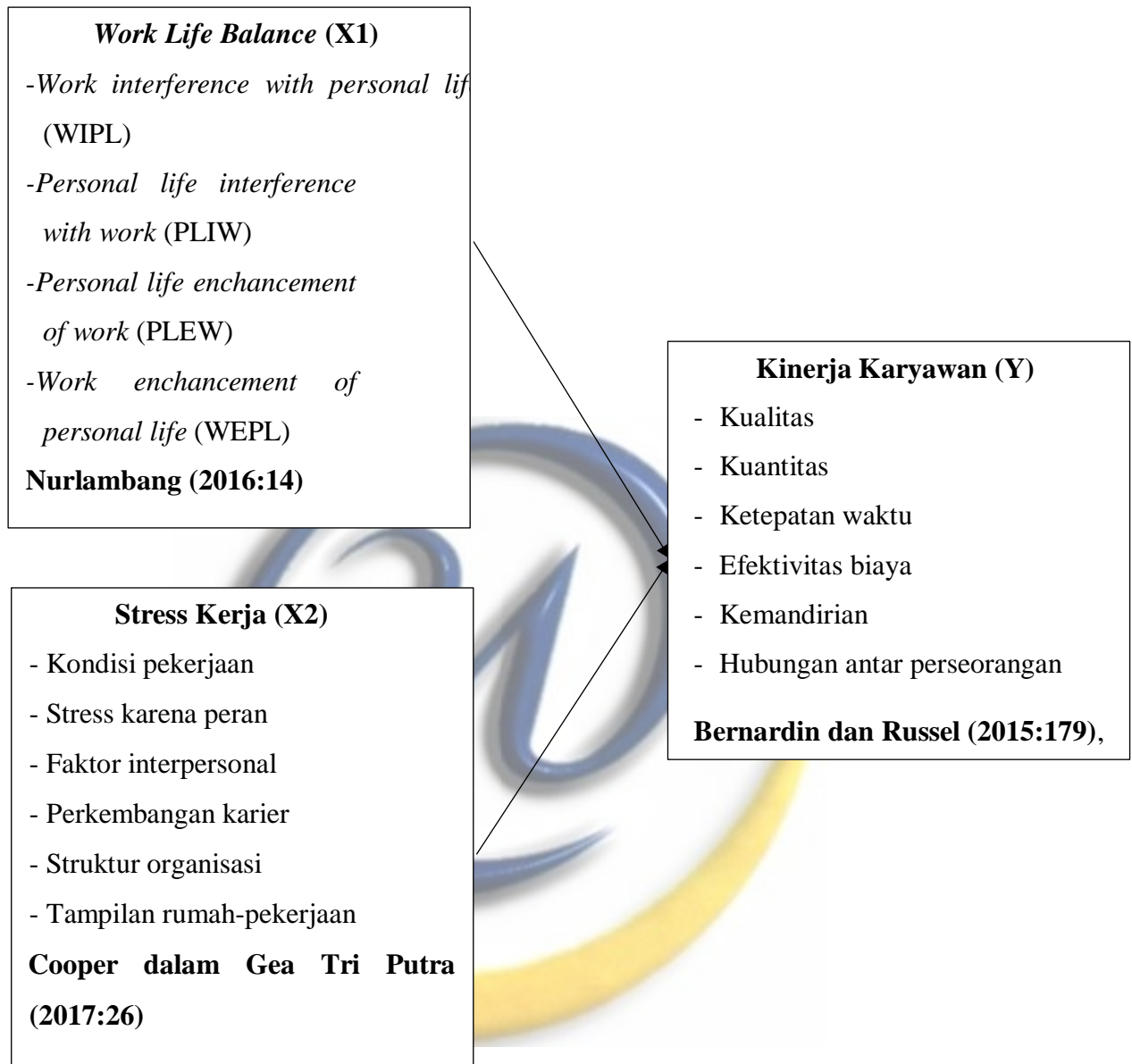
Kinerja karyawan adalah hasil dari kerja karyawan secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Keinginan sebuah organisasi

memiliki karyawan yang mempunyai kuantitas dan kualitas yang baik untuk mencapai tujuan organisasi dengan sebaik mungkin. Apabila karyawan mampu menyerelakan waktu dan keterlibatannya secara langsung antara pekerjaan maupun faktor faktor lain diluar pekerjaan. Dapat dilihat karyawan yang mempunyai kinerja yang sangat produktif ketika karyawan tersebut terhindar dari stress kerja, keluhan dan berbagai gejala psikologis lainnya. Dengan memperhatikan kehidupan para pekerja diluar pekerjaan seperti kehidupan pribadi, keluarga, hobby dan budaya maka karyawan akan bersemangat, fokus bekerja, lebih efektif dan meningkatkan kualitas kerja dan terhindar dari stress kerja hingga menjadikan karyawan memiliki kinerja yang optimal. Sedangkan apabila karyawan merasa tidak mampu menyeimbangkan pekerjaan, dan kehidupan pribadinya karyawan akan merasa penat, dan menciptakan timbulnya stress kerja yang berlebih yang tentunya tidak baik yang dapat merugikan dirinya sendiri maupun perusahaan atau organisasi yang membutuhkan tenaga, usaha, serta potensinya.

Work life balance adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, *work life balance* sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya di perusahaan guna mengoptimalkan peran karyawan itu sendiri, dengan memperhatikan kehidupan pribadi dari para karyawan (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) dengan tidak adanya konflik diantara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Dengan tidak tercapainya keinginan para karyawan untuk mewujudkan keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi, maka dapat menimbulkan kinerja yang menurun dan kondisi psikologis karyawan pun ikut menurun sehingga berpotensi untuk mengalami stress kerja tingkat tinggi. Untuk mewujudkan kegiatan *work life balance* bukan hanya untuk semata-mata untuk kepentingan karyawan saja tetapi dengan terwujudnya kegiatan ini tentunya menjadi keuntungan bersama dan perusahaan atau organisasi pun mendapatkan keuntungan dengan terwujudnya keinginan para karyawan maka akan menjadi

timbang balik bagi organisasi ataupun perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal.

Stress kerja merupakan suatu kondisi atau respon yang dihadapi oleh seorang individu dalam memenuhi tuntutan individu lain sehingga menempatkan tuntutan psikologis dan fisik yang dihadapi individu tersebut di tempat kerja. Stress kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja tampak dari gejala antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Stress di tempat kerja karena adanya tekanan, masalah ditempat kerja, hubungan dengan atasan ataupun rekan kerja yang kurang baik, lingkungan kerja yang kurang kondusif, dan lain-lain. Stress yang dialami oleh karyawan akan mengganggu karyawan dalam menghadapi pekerjaannya, sehingga menimbulkan kinerja para karyawan nya menurun. Dampak stress kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stress tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan Stress kerja dapat timbul karena tuntutan pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan tugas yang diberikan, tetapi hal ini dapat mengancam para karyawan dengan dituntut lebih dari kemampuan karyawan sehingga dapat menimbulkan stress kerja dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. stress kerja yang tinggi dapat menyebabkan turunnya produktivitas organisasi ataupun perusahaan dengan tidak tercapainya target yang harus dicapai organisasi dan tidak terealisasi dengan baik target yang seharusnya menjadi tujuan organisasi tidak tercapai.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Hipotesis didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua variabel atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pertanyaan dapat diuji. Menurut **Sugiyono (2015:64)**, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Sesuai dengan

kerangka pikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan hipotesis-hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

Pengaruh variabel *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

- *H₀ : Tidak terdapat Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan di PT Vegatyan Inti Prakasa*
- *H₁ : Terdapat Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan di PT Vegatyan Inti Prakasa*

Pengaruh variabel Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- *H₀ : Tidak terdapat Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Vegatyan Inti Prakasa*
- *H₁ : Terdapat Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Vegatyan Inti Prakasa*

Pengaruh variabel *Work Life Balance* dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- *H₀ : Tidak terdapat Pengaruh Work Life Balance dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Vegatyan Inti Prakasa*
- *H₁ : Terdapat Pengaruh Work Life Balance dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Vegatyan Inti Prakasa*