

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Work-Life Balance*

Konsep *work-life balance* menjadi semakin penting seiring dengan perubahan di tempat kerja, seperti adopsi teknologi canggih dan meningkatnya tuntutan untuk merespons informasi secara cepat, yang dapat meningkatkan tekanan pada karyawan (Allen & Kiburz, 2019). Selain itu, perubahan sosial seperti pergeseran dari struktur keluarga tradisional menuju lebih banyak keluarga tunggal dan meningkatnya partisipasi wanita dalam angkatan kerja juga menambah kebutuhan akan keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih besar di kalangan karyawan (Allen & Kiburz, 2019). *Work-life balance* pertama kali digunakan untuk menggambarkan tren individu yang menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja dan kurang waktu untuk aspek lain dalam kehidupan karyawan (Khan, 2013 dalam Ukwadinamor dan Odugawa, 2020). Baru pada pertengahan tahun 60-an, *work-life balance* menjadi minat akademis. Khan (1964) dalam Ukwadinamor dan Odugawa (2020) menyimpulkan konflik kerja-keluarga adalah sumber stres yang signifikan bagi karyawan.

Saat ini, konsep keseimbangan antara kehidupan keluarga dan profesional (*work-family balance*) digunakan untuk merujuk pada perkembangan sukses dari kedua domain tersebut. Organisasi mengalokasikan sumber daya untuk inisiatif *work-life balance* guna menyesuaikan struktur organisasi dengan kebutuhan karyawan atau

menanggapi peraturan pemerintah mengenai kesetaraan gender, integrasi, dan perlindungan keluarga (Susana, 2019). Saat ini, sudah umum bagi karyawan untuk menuntut inisiatif *work-life balance* dari organisasi yang terkait erat dengan pasangan karier ganda, tanggung jawab keluarga atau tanggungan, atau keinginan untuk menghabiskan lebih banyak waktu dengan teman atau kegiatan rekreasi. Studi tentang *work-life balance* fokus pada layanan dan kebijakan organisasi yang dirancang untuk membantu karyawan mengatasi konflik antara domain kerja dan kehidupan. Karyawan yang memiliki akses ke layanan seperti jadwal fleksibel, perawatan anak, cuti orang tua, dan dukungan atasan lebih mungkin mengalami konflik kerja-kehidupan yang lebih sedikit, kepuasan kerja yang lebih besar, stres yang lebih rendah, dan niat *turnover* yang berkurang (Helmle, 2019).

Harapan gender secara signifikan mempengaruhi bagaimana individu memandang peran kerja dan keluarga, yang mengarah pada peningkatan stres dan persepsi konflik peran. Mengelola keseimbangan kerja-kehidupan dan/atau konflik kerja-keluarga adalah krusial bagi organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia (Au, 2018). *Work-life balance* melibatkan penyeimbangan peran kerja dan keluarga, dengan kedua peran tersebut membawa kepuasan bagi individu (Shaffer, 2016). Kebijakan *work-life balance* yang efektif dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan efektivitas organisasi.

Emslie dan Hunt (2009) dalam Ukwadinamor dan Odugawa (2020) menyatakan keseimbangan tercapai ketika domain kerja dan kehidupan berada dalam harmoni. *Work-life balance* mengacu pada kemampuan

seseorang untuk berhasil menggabungkan tanggung jawab kerja dan rumah tangga, tanpa memandang usia atau jenis kelamin. Kerja dapat dianggap sebagai pekerjaan berbayar dan pekerjaan tidak berbayar yang dilakukan untuk majikan, sementara kehidupan mencakup aktivitas non-kerja seperti rekreasi dan waktu bersama keluarga (Lawson, 2019). Ketidakseimbangan antara kerja dan keluarga, baik karena terlalu banyak kerja atau terlalu banyak urusan keluarga, dapat menyebabkan stres dan sikap negatif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan burnout (Lawson, 2019).

Grzywacz dan Carlson (2007) dalam Ukwadinamor dan Odugawa (2020) menggambarkan *work-life balance* sebagai pencapaian ekspektasi terkait peran yang dibagi antara individu dan pasangan peran karyawan dalam kerja dan keluarga. Greenhaus (2017) mendefinisikan *work-life balance* sebagai sejauh mana efektivitas dan kepuasan seseorang dalam peran kerja dan keluarga selaras dengan prioritas hidup karyawan.

2.2 Konsep *Work Overload*

Membebani karyawan dengan pekerjaan berlebihan, terutama untuk jangka waktu yang lama, mengurangi produktivitas dan menyebabkan *burnout*, kelelahan, disfungsi, dan *turnover* yang tinggi. Meskipun ada persepsi umum kerja keras menghasilkan hasil positif, efek merugikan dari beban kerja berlebihan terhadap moral karyawan dan produktivitas secara keseluruhan adalah substansial (Semlali, 2016). *Work overload* terjadi ketika tuntutan pekerjaan seseorang melebihi sumber daya dan waktu yang

tersedia, menciptakan perasaan kewalahan (Koubova, 2017). Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *work overload* termasuk tenggat waktu yang tidak realistis, volume tugas yang tinggi, kurangnya kontrol atas pekerjaan, dan dukungan yang tidak memadai dari atasan atau rekan kerja (Shaffer, 2016).

Menurut Utomo (2008) dalam Nabawi (2019) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dapat disimpulkan pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai landasan untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia.

Beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu yang semuanya berhubungan dengan indikatornya. Menurut Soeleman (2011) dalam Nabawi (2019) penentu beban kerja adalah: 1) faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti tugas (*task*), organisasi

kerja dan lingkungan kerja. 2) faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, status gizi, kondisi kesehatan dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan sebagainya). Menurut Putra dan Hubeis (2012) dalam Nabawi (2019) dari beban kerja adalah target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan dan standar pekerjaan.

Dari indikator-indikator tersebut maka dapat disimpulkan jika beban kerja terjadi karena adanya ingin menyelesaikan pekerjaan agar target bisa segera dicapai. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam mengakses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu dapat menyelesaikan tugas tersebut pada tingkat tertentu. Apabila keterbatasan dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan kegagalan dalam kinerja (*performance failures*).

Menurut Gibson (2009) dalam Chandra (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *work overload*, yaitu:

- 1) *Time Pressure* (tekanan waktu), desakan waktu dapat menjadi *work overload* ketika hal ini mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

- 2) Jadwal kerja atau jam kerja, jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja.
- 3) *Role ambiguity* dan *role conflict*. *Role ambiguity* atau kemenduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.
- 4) Kebisingan, Pekerja yang kondisi kerjanya sangat bising dapat mempengaruhi efektifitas kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya, dimana dapat mengganggu konsentrasi dan mengganggu pencapaian tugas.
- 5) *Information overload*, banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu yang bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat.
- 6) *Repetitive action*, banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang akan timbul rasa bosan, rasa monoton yang pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian.
- 7) Tanggung jawab, setiap jenis tanggung jawab (*responsibility*) dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekan.

2.3 Konsep Jam Kerja

Jam kerja yang panjang sangat terkait dengan stres kerja, yang dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental. Jam kerja yang panjang

dikaitkan dengan peningkatan risiko penyakit kardiovaskular, gangguan *muskuloskeletal*, dan masalah kesehatan mental seperti kecemasan dan depresi (Koubova, 2017). Selain itu, jam kerja yang berlebihan dapat mengganggu kehidupan keluarga dan hubungan pribadi, yang berkontribusi pada ketidakseimbangan kerja-kehidupan dan kesejahteraan keseluruhan yang menurun (Koubova, 2017).

Konsep jam kerja adalah sebuah kerangka waktu yang ditetapkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan di mana karyawan diharapkan untuk hadir dan melakukan pekerjaan yang sudah ditentukan. Jam kerja ini bisa bervariasi dari organisasi ke organisasi, tergantung pada industri, budaya perusahaan, dan kebutuhan bisnis. Konsep jam kerja mencakup aspek waktu kapan karyawan diminta untuk hadir di tempat kerja, berapa lama yang diharapkan bekerja setiap hari atau setiap minggu, dan apakah karyawan memiliki fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja. Selain itu, konsep jam kerja juga dapat mencakup waktu istirahat atau waktu luang yang diatur untuk karyawan selama jam kerja. Pemahaman yang baik tentang konsep jam kerja penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk merancang kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan, sambil mempertimbangkan faktor-faktor seperti produktivitas, keseimbangan kerja-hidup, dan kepuasan kerja.

Konsep jam kerja merangkum aturan dan praktik yang mengatur waktu yang dihabiskan karyawan di tempat kerja. Ini mencakup jam masuk dan keluar, durasi kerja, jadwal kerja harian atau mingguan, serta fleksibilitas yang diberikan kepada karyawan dalam menyesuaikan waktu

kerja. Jam kerja dapat berupa jam tetap yang sama setiap hari atau dapat bervariasi berdasarkan kebutuhan bisnis dan preferensi individu. Selain itu, konsep ini juga mencakup istirahat dan waktu luang yang diatur selama jam kerja, seperti istirahat makan siang dan waktu istirahat singkat. Penerapan konsep jam kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan, regulasi pemerintah, kebutuhan operasional, dan budaya organisasi. Sebagai contoh, beberapa perusahaan mungkin menerapkan jam kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk memilih waktu masuk dan pulang, sementara yang lain mungkin memiliki jam kerja yang ketat sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Pemahaman yang mendalam tentang konsep jam kerja memungkinkan manajemen untuk merancang kebijakan yang mendukung produktivitas, keseimbangan kerja-hidup, dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada efisiensi dan efektivitas yang dengannya karyawan menjalankan tanggung jawab pekerjaan. Karyawan dengan kinerja tinggi adalah karyawan yang secara konsisten memberikan pekerjaan berkualitas, memenuhi atau melebihi ekspektasi, dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi (Obeidat, 2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan termasuk motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kesejahteraan pribadi (Obeidat, 2018). Menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi adalah krusial

untuk mempertahankan tingkat kinerja karyawan yang tinggi dan kesuksesan organisasi (Obeidat, 2018).

Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Mangkunegara (2012) dalam Suryani (2019) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2012) dalam Suryani (2019) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Dari beberapa pandangan mengenai pengertian kinerja menurut para ahli, maka disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan pada periode waktu tertentu.

Handoko (2001) dalam Pambudi (2017) banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- 1) Motivasi, keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Memotivasi akan menunjukkan arah tertentu kepada karyawan dan mengambil langkah yang perlu memastikan sampai ke suatu tujuan.
- 2) Kepuasan Kerja, sikap positif terhadap kemajuan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin

meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan terkomitmen organisasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya prestasi kerja yang tinggi dan komitmen organisasi yang tinggi pula.

- 3) Kondisi Fisik Pekerjaan, Manajemen yang baik adalah manajemen yang memikirkan bagaimana tentang lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan karena sangat dibutuhkan oleh tenagakerjanya. Lingkungan kerja diduga mempunyai pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku karyawan. Secara umum lingkungan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dimana para karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Silaen *et al.* (2021) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

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. Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki ketrampilan dan kecakapan dalam bekerja.

3. Pemanfaatan Waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
4. Tingkat Kehadiran, asumsi yang digunakan dalam standat ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
5. Kerja sama, penilaian berdasar keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada studi-studi sebelumnya yang dijadikan referensi, sehingga dapat diberikan gambaran tentang hubungan antar variabel dalam penelitian yang telah dilakukan, serta memperkaya literatur yang mendukung validasi penelitian ini. Berikut ini adalah ringkasan dari studi sebelumnya yang dipublikasikan di beberapa jurnal terkait penelitian ini.

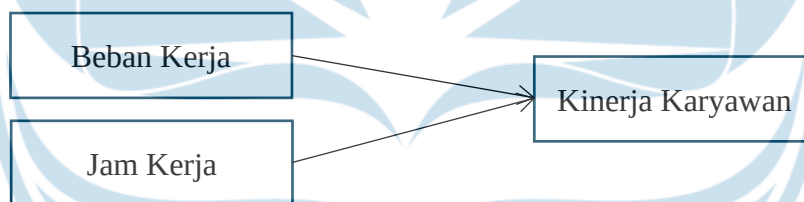
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis dan Judul	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Clement Uchechukwu Ukwadinamor dan Adedara Subomi (2020): <i>Impact of Work</i>	Sampel: 400 responden dengan menggunakan metode <i>descriptive survey</i>	1. <i>Work overload</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. <i>Work hours</i> tidak

	<i>Overload and Work Hours on Employee Performance of Selected Manufacturing Industries in Ogun State.</i>	<i>research.</i> Alat analisis: <i>linear regression analysis.</i>	berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	Razana Juhaida Johari; Nordayana Sri Ridzoan dan Arumega Zarefar (2019): <i>The Influence of Work Overload, Time Pressure and Social Influence Pressure on Auditors' Job Performance.</i> <i>International Journal of Financial Research.</i>	Sampel: 203 responden dengan menggunakan metode <i>stratified random sampling</i> . Alat analisis: <i>correlation analysis dan multivariate analysis (multicollinearity test dan regression analysis)</i> dengan menggunakan	1. <i>Work overload</i> berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. <i>Time pressure</i> berpengaruh positif terhadap kinerja. 3. <i>Social influence pressure</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja.
3	Revenio Jalagat (2017): <i>Determinants of Job Stress and Its Relationship on Employee Job Performance.</i> <i>American Journal of Management Science and Engineering.</i>	Sampel: 65 responden dengan metode pengumpulan <i>purposive sampling</i> . Alat analisis: <i>utilizing weighted mean, standard deviation, correlation, dan regression analysis</i> dengan menggunakan SPSS <i>statistical tool</i> .	1. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Role ambiguity</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Underutilization of skills</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. <i>Work overload</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Fahad Ikram Ul	Sampel:	1. Stres berpengaruh

	Haq; Aftab Alam; Syed Sardar Ul Mulk; dan Farah Rafiq (2020): <i>The Effect of Stress and Work Overload on Employee's Performance: A Case Study of Public Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa. European Journal of Business and Management Research.</i>	281 responden dengan metode pengumpulan <i>purposive sampling.</i> Alat analisis: <i>pearson correlation analysis</i> dan <i>regression analysis.</i>	secara negatif dan signifikan terhadap kinerja. 2. <i>Work overload</i> berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja.
--	--	---	---

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 3.1
Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana beban kerja dan jam kerja memengaruhi kinerja karyawan di lingkungan di mana tantangan tersebut menjadi signifikan. Beban kerja, didefinisikan sebagai tingkat tuntutan yang diberikan kepada individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sering kali terkait dengan konflik antar peran, di mana memenuhi tuntutan di satu domain dapat mengganggu kemampuan untuk memenuhi tuntutan di domain lainnya (Greenhaus dan Beutell, 1985 dalam

Ukwadinamor dan Odugawa, 2020) . Di sisi lain, jam kerja, yang mencakup waktu yang dihabiskan oleh karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan, juga memainkan peran penting dalam keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Teori spillover menyarankan pengalaman dan kondisi di tempat kerja dapat mempengaruhi pengalaman dan kondisi di rumah, baik secara positif maupun negatif (Hill *et al.*, 2003 dalam Ukwadinamor dan Odugawa, 2020). Hasil-hasil penelitian empiris telah menunjukkan hubungan antara beban kerja dan jam kerja dengan kinerja karyawan yang mengalami beban kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah (Ukwadinamor dan Odugawa, 2020).

2.7 Hipotesis

Beban kerja yang tinggi seringkali diasosiasikan dengan penurunan kualitas dan produktivitas kerja serta meningkatnya tingkat stres di kalangan karyawan. Studi Puranova dan Muros (2016) dalam Leineweber *et al.* (2018) menunjukkan beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Beban kerja yang tinggi juga bisa menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat mengurangi komitmen karyawan terhadap perusahaan (Bowling, 2015).

Penelitian lebih lanjut oleh Michel *et al.* (2016) mengindikasikan karyawan yang mengalami beban kerja berlebih cenderung menunjukkan

peningkatan tingkat absensi, turnover, dan konflik pekerjaan. Selain itu, Shin *et al.* (2017) menyebutkan beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi kemampuan karyawan untuk fokus pada tugas, mengakibatkan peningkatan kesalahan dan penurunan efisiensi. Studi Gilboa *et al.* (2015) juga menunjukkan beban kerja yang tinggi memiliki korelasi negatif dengan kesehatan mental dan fisik karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis:

H1: Ada pengaruh beban kerja yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT Sport Glove Indonesia.

Penelitian oleh Abdul *et al.* (2015) menunjukkan karyawan cenderung menjadi kurang produktif saat terlalu banyak bekerja, dan peningkatan kinerja karyawan sering kali terjadi Ketika karyawan diberi kesempatan untuk beristirahat dan memulihkan energi di luar jam kerja yang panjang. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan jam kerja yang panjang dapat memiliki dampak negatif pada kinerja karyawan di industri manufaktur. Berdasarkan uraian itu, maka peneliti merumuskan hipotesis:

H2: Ada pengaruh jam kerja yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT Sport Glove Indonesia.