

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang tidak dapat dilepaskan dari organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia adalah seseorang yang siap dan mampu memberikan sumbangan usaha untuk pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2013). Singkatnya, sumber daya manusia merupakan alat penggerak organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia sendiri merupakan sumber daya yang paling strategis dan paling penting di antara sumber daya lainnya. Bagaimanapun melimpahnya sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten, maka aktivitas yang dilaksanakan perusahaan tidak akan maksimal. Sumber daya manusia yang berkualitas bisa dilihat dari hasil kerjanya. Dalam kerangka profesionalisme kinerja yang baik adalah sebagaimana seseorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan, misalnya bagaimana mengelola sumber daya manusia agar mengarah pada hasil kerja yang baik.

Kinerja manusia bisa menjadi pusat persoalan bagi perusahaan ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal. Sebaliknya, manusia bisa menjadi pusat keberhasilan bagi perusahaan manakala potensi mereka dikembangkan secara optimal. Mengingat keberadaan manusia dalam perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi karyawannya guna

mencapai tingginya kinerja. Kinerja yang dicapai karyawan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja adalah hal yang krusial dan harus diperhatikan oleh perusahaan, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Menurut Moeheriono (2012), kinerja merupakan penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan program maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran serta visi dan misi organisasi dalam perencanaan strategis organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2013), kinerja adalah istilah umum yang digunakan oleh aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan frekuensi pada sejumlah standar.

Menurut Skinner (1938) dalam Notoatmodjo (2014), kinerja dari individu dipengaruhi oleh perilaku individu, yang mana perilaku individu merupakan respons atau reaksi seseorang terhadap rangsangan dari luar. Definisi tersebut dikenal dengan teori “S-O-R” yang memiliki kepanjangan “Stimulus-Organisme-Respons”, sehingga dalam pemaksimalan kinerjanya dibutuhkan manajemen perilaku individu agar individu yang memiliki tipe yang berbeda-beda dapat memberikan respons yang baik terhadap rangsangan dari luar. Keragaman atas karakteristik dan peran individu dalam organisasi perlu dipahami karena keragaman individu tersebut dapat memberikan dampak dan respons yang berlawanan. Dampak positif terjadi ketika keragaman tersebut menjadi potensi untuk saling melengkapi dan sebaliknya, dampak negatif dari keragaman tipe tersebut dapat menjadi sumber konflik bagi organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pemberian stimulus yang baik dari pihak organisasi dan

pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar tiap individu dapat merespons stimulus dengan baik untuk meningkatkan kinerja individu tersebut.

Sementara itu, sumber daya manusia dalam perbankan adalah aspek yang perannya sangat penting dibutuhkan dalam operasional sebuah bank. Tercapainya visi dan misi bank sangat bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki. Walaupun aspek teknologi dan pemasarannya sudah sempurna, tetapi jika tidak didukung dari aspek manusia maka tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh bank juga tidak akan tercapai secara optimal atau bahkan sulit dicapai. Setiap usaha di bidang perbankan terdapat divisi sumber daya manusia mengingat vitalnya peran tersebut.

Persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan perekonomian di Indonesia yang belum stabil akibat badai krisis yang berkepanjangan juga sangat potensial menimbulkan tekanan. Apabila berlangsung terus menerus, maka berpotensi menimbulkan kecemasan.

Dampak dari kecemasan tersebut seringkali menghasilkan dampak negatif berupa stres dalam pekerjaan, baik dengan diri sendiri maupun dengan keluarga yang memengaruhi kehidupan sehari-hari, dalam hal ini adalah *work-life balance*. Tekanan dalam keseimbangan antara kehidupan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh karyawan perbankan, apalagi yang sudah berkeluarga, menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan perbankan, khususnya dalam menerapkan kebijakan.

*Work-life balance* merujuk pada tingkat kepuasan yang terkait dengan kemampuan seseorang untuk menjalani peran ganda dalam hidupnya. Tujuan dari *work-life balance* adalah memastikan karyawan dapat mengatur waktu dengan baik antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi mereka. Konsep ini mencakup tiga komponen utama, yaitu keseimbangan dalam alokasi waktu, keterlibatan, dan kepuasan (McDonald & Bradley, 2005). Adrian Lajtha dari Accenture (2013) menekankan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja merupakan elemen kunci dalam menentukan keberhasilan karir seorang karyawan. 56% karyawan menyebutkan bahwa *work-life balance* yang dapat mengurangi stres lebih penting dalam menentukan kesuksesan dibandingkan faktor-faktor lain seperti gaji, penghargaan, otonomi, kemajuan karir, dampak sosial, atau status pekerjaan. Karyawan yang memiliki karir yang sukses dan beban kerja yang wajar cenderung merasa lebih terikat dengan perusahaan.

Menurut Anoraga (1992), stres diartikan sebagai bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental, terhadap adanya perubahan pada lingkungannya yang dirasa mengganggu serta membuat dirinya terancam. Stres adalah respons fisik dan mental seseorang terhadap perubahan di lingkungannya yang dianggap mengganggu dan mengancam. Stres muncul ketika ada ketidaksesuaian antara beban yang diterima dan kemampuan individu untuk mengatasinya. Ini mencerminkan keseimbangan antara persepsi individu terhadap tuntutan yang ada dan cara berpikir mereka dalam menghadapi tuntutan tersebut. Stres lebih cenderung dialami oleh individu yang harus menjalankan peran ganda, seperti karyawan yang bekerja di perusahaan dan harus

mengelola pekerjaan serta kehidupan rumah tangga. Stres kerja menurut Lazarus dan Folkman (1984) dalam Aryani (2016) merupakan keadaan yang dihasilkan dari dampak perubahan lingkungan kerja yang diterima sebagai suatu hal yang menantang, mengancam, maupun merusak keseimbangan kehidupan dan kerja seseorang. Stres kerja adalah kondisi yang timbul dari perubahan lingkungan kerja yang dianggap sebagai tantangan, ancaman, atau gangguan terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan seseorang. Dengan kata lain, stres kerja adalah reaksi terhadap tekanan dan tuntutan dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi keseimbangan dan kinerja individu.

Karyawan pada sektor perbankan merupakan individu yang sering mendapatkan stres kerja. Mereka khususnya yang perempuan mayoritas memiliki peran ganda sebagai karyawan dan juga menjadi ibu rumah tangga sehingga cenderung rentan mengalami konflik (Okfrima et al., 2021). Konflik tersebut dapat terjadi karena adanya tekanan dari atasan dan beban pekerjaan yang harus dikerjakan melebihi kemampuan dan kapasitas individu. Selain itu, dalam rumah tangga karyawan rentan akan adanya konflik keluarga di rumah dengan kurangnya waktu bersama keluarga karena kewajiban jam kerja yang mengharuskannya bekerja mulai pagi sampai sore bahkan malam, kurangnya perhatian dari dan kepada keluarga, masalah keuangan, serta ketidakseimbangan peran antara pekerjaan dan keluarga. Konflik peran ganda sendiri merupakan konflik yang terjadi akibat ketidakseimbangan peran serta tanggung jawab di tempat tinggal dan tempat kerja, sehingga hal tersebut menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

Industri perbankan merupakan salah satu industri yang punya tekanan dalam pekerjaan yang tergolong tinggi dengan kompetisi ketat dan jam kerja yang lebih panjang dari industri lain. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai yang bekerja di industri perbankan rentan mengalami stres kerja. Setiap tahunnya, target yang dibebankan kepada pegawai oleh manajemen bank. PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk merupakan salah satu dari empat (4) perusahaan industri perbankan terbesar di Indonesia dengan status Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bank Negara Indonesia didirikan dan dipersiapkan pada tanggal 5 Juli 1946 menjadi Bank Sirkulasi atau Bank Sentral yang bertanggung jawab menerbitkan dan mengelola mata uang Republik Indonesia. Beberapa bulan setelah pendiriannya, Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama, dikenal dengan Uang Republik Indonesia (ORI). Pengusul dibentuknya sebuah Bank Sentral atau Bank Sirkulasi sekaligus juga sebagai pendiri dan Direktur Utama Bank Negara Indonesia yang pertama adalah Raden Mas Margono Djojohadikusumo.

Bank Negara Indonesia (BNI) menduduki urutan ke empat (4) industri perbankan terbesar di Indonesia dengan aset mencapai Rp 949,49 triliun dengan pertumbuhan 2,6 persen setiap tahunnya. Berdasarkan berita yang dilansir dari [kontan.co.id](http://kontan.co.id), berdasarkan data dari perkumpulan DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan), dana kelolaan yang dimiliki oleh BNI menguasai pangsa pasar industri sebesar 20,66% yang membuat BNI menjadi *market leader* dari 24 penyelenggara DPLK pada tahun 2020 yang mana perkumpulan pemegang DPLK tersebut diisi nama-nama perusahaan besar seperti AIA, Indolife, Manulife hingga AXA Mandiri.

**Tabel 1.1 Data Produktivitas Beberapa Bank di Indonesia per Desember 2022-2023**

| <b>Bank</b>              | <b>Jumlah Karyawan</b> | <b>Laba Bersih (Triliun Rupiah)</b> | <b>Laba per Karyawan (Miliar Rupiah)</b> | <b>Peringkat Produktivitas</b> |
|--------------------------|------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| MUFG Bank Jakarta Branch | 661                    | 5,86                                | 8,87                                     | 1                              |
| Bank of China            | 374                    | 1,32                                | 3,53                                     | 2                              |
| BCA                      | 26.917                 | 47,98                               | 1,78                                     | 10                             |
| Bank Mandiri             | 38.940                 | 51,09                               | 1,31                                     | 11                             |
| BNI                      | 27.570                 | 20,78                               | 0,75                                     | 14                             |
| BRI                      | 77.739                 | 53,15                               | 0,70                                     | 16                             |

*Sumber: Infobank (banknews.com)*

Berdasarkan data di atas, per Desember 2022-2023 BNI mencatatkan laba bersih sebesar Rp20,78 triliun. Ini menunjukkan bahwa BNI masih mencatatkan profitabilitas yang signifikan di industri perbankan nasional. BNI memiliki 27.570 karyawan pada akhir tahun 2023, yang mana jumlah ini termasuk dalam kategori bank dengan jumlah tenaga kerja yang besar di Indonesia. Produktivitas karyawan BNI, yang dihitung berdasarkan laba bersih yang dihasilkan per karyawan, tercatat sebesar Rp753,87 juta per karyawan dalam setahun. Angka ini menunjukkan bahwa setiap karyawan BNI menyumbangkan kontribusi laba sebesar Rp753,87 juta kepada perusahaan.

Apabila dibandingkan dengan bank-bank besar lainnya dalam kelompok “The Big Four” atau empat (4) bank terbesar di Indonesia (BCA, Bank Mandiri, BNI, dan BRI), produktivitas karyawan BNI lebih rendah dibandingkan dengan BCA (Rp1,78

miliar) dan Bank Mandiri (Rp1,31 miliar), tetapi sedikit lebih tinggi daripada BRI (Rp701,43 juta). Meskipun BNI adalah salah satu bank terbesar di Indonesia, produktivitas karyawannya relatif rendah dalam industri perbankan jika dibandingkan dengan bank-bank yang lebih kecil namun lebih efisien, seperti MUFG Bank Jakarta Branch (Rp8,87 miliar per karyawan) dan Bank of China (Rp3,53 miliar per karyawan).

**Tabel 1.2 Data Jam Kerja Bank Negara Indonesia Cabang Dr. Cipto Semarang**

\*dalam jam

| Jenis Kelamin | Jam Kerja Normal |        |       |        | Pengurang Jam Kerja per Tahun |                 |              |                 | Penambah Jam Kerja per Tahun |              |                | Efektif Jam Kerja |
|---------------|------------------|--------|-------|--------|-------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|------------------------------|--------------|----------------|-------------------|
|               | Hari             | Minggu | Bulan | Tahun  | Cuti Tahunan                  | Cuti Melahirkan | Izin Permisi | Total Pengurang | Lembur                       | Tugas Khusus | Total Penambah |                   |
| Wanita        | 8                | 56     | 1.680 | 20.160 | 120                           | 720             | 96           | 936             | 240                          | 20           | 260            | 19.484            |
| Pria          | 8                | 56     | 1.680 | 20.160 | 120                           | 0               | 0            | 120             | 600                          | 50           | 650            | 20.690            |

Keterangan :

Pengurang Jam Kerja

- Cuti Tahunan : 15 hari kerja
- Cuti Melahirkan : 90 hari kerja
- Izin Permisi : 12 hari kerja (berkaitan dengan siklus menstruasi)

\*) Pengurang jam kerja tanpa memperhitungkan ijin sakit yang bersifat kasuistik

Penambah Jam Kerja

- Lembur : 20 (maksimal 20 jam per bulan)
- 3 (rata-rata 3 jam per hari)
- Tugas Khusus : 5 (rata-rata 5 jam setiap 3 bulan tentang kegiatan yang dilaksanakan pada hari libur)
- 5 (rata-rata 5 jam dalam 1 hari libur dan rata-rata 10 hari libur dalam 1 tahun)

*Sumber: Data Internal Perusahaan*

Berdasarkan hasil analisis terhadap data efektivitas jam kerja karyawan di Bank Negara Indonesia (BNI) cabang Dr. Cipto Semarang, terdapat beberapa temuan penting, yang pertama ialah perbedaan signifikan dalam pengurangan jam kerja antara pria dan wanita memberikan indikasi bahwa karyawan menghadapi beban berbeda terkait tanggung jawab keluarga dan reproduksi. Wanita mengalami pengurangan jam kerja yang jauh lebih besar (936 jam) dibandingkan pria (120 jam), terutama disebabkan oleh cuti melahirkan (720 jam) dan izin permisi terkait siklus menstruasi (96 jam). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan memperhitungkan

kebutuhan biologis dan peran keluarga wanita, namun di sisi lain juga bisa menambah tekanan bagi karyawan untuk mengejar ketertinggalan ketika kembali bekerja. Ini berpotensi menciptakan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life imbalance*), yang kemudian meningkatkan risiko stres kerja, terutama karena mereka harus menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan keluarga.

Kedua, pria cenderung bekerja lembur lebih sering (600 jam per tahun dibandingkan dengan 240 jam pada wanita) dan lebih banyak terlibat dalam tugas khusus yang mengharuskan bekerja pada hari libur. Meskipun lembur dan tugas tambahan ini meningkatkan total jam kerja efektif pria (20.690 jam dibandingkan dengan 19.484 jam pada wanita), peningkatan ini dapat mengorbankan waktu pribadi dan menurunkan *work-life balance*. Ketidakseimbangan ini berpotensi memicu stres kerja akibat kelelahan dan *burnout*, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja.

Ketiga, dari sisi kinerja karyawan, perbedaan dalam jam kerja efektif antara pria dan wanita mencerminkan bahwa karyawan mungkin dipersepsikan memiliki kinerja yang lebih rendah karena waktu kerja yang lebih sedikit. Namun, penting untuk diakui bahwa kinerja tidak hanya diukur berdasarkan kuantitas waktu yang dihabiskan di tempat kerja, tetapi juga kualitas dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang mengalami pengurangan jam kerja akibat tanggung jawab keluarga mungkin masih mampu mencapai kinerja yang tinggi jika keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dikelola dengan baik. Sebaliknya, karyawan

pria yang bekerja lembur berlebihan dapat mengalami penurunan kinerja akibat stres kerja dan *burnout*.

Keempat, pengurangan jam kerja seperti cuti melahirkan dan izin permisi yang diberikan kepada karyawan di satu sisi dapat membantu mereka mengelola kehidupan pribadi dengan lebih baik, namun di sisi lain juga menciptakan tantangan tambahan ketika mereka harus kembali bekerja. Tekanan untuk mengejar ketertinggalan setelah cuti dapat meningkatkan tingkat stres kerja, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kinerja mereka.

Oleh karena itu, *work-life balance* yang tidak dikelola dengan baik, baik karena pengurangan jam kerja yang terlalu besar pada wanita atau penambahan jam kerja berlebihan pada pria, dapat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan. Stres kerja menjadi faktor kunci yang menghubungkan ketidakseimbangan ini dengan penurunan kinerja, di mana karyawan yang mengalami ketidakseimbangan cenderung mengalami stres yang tinggi, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas mereka.

Work-life balance atau keseimbangan kehidupan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai sektor. Penelitian oleh Mendis dan Weerakkody (2018) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja yang baik dengan kinerja yang lebih optimal. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini karena mereka dapat mengatur waktu secara lebih efisien dan terhindar dari beban

kerja yang berlebihan. Menjaga work-life balance menjadi tantangan, terutama bagi karyawan yang dihadapkan pada beban kerja yang tinggi.

Stres kerja merupakan salah satu dampak langsung dari work-life balance yang buruk. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada 2 Maret 2023 terhadap 9 karyawan BNI Cabang Dr. Cipto, ditemukan bahwa 3 dari 9 karyawan merasa workload mereka berlebihan dan tidak sesuai dengan kompensasi yang diterima. Akibatnya, seluruh karyawan yang diwawancara harus bekerja lembur, bahkan pada hari libur. Kondisi ini menciptakan stres kerja yang signifikan, yang berpotensi mempengaruhi kesehatan mental dan fisik karyawan. Penelitian oleh Sarfraz, Qun, dan Abdullah (2023) juga mendukung temuan ini, di mana stres kerja yang berlebihan secara langsung mempengaruhi penurunan kinerja karyawan di sektor perbankan. Stres yang tidak terkelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan motivasi, meningkatnya absensi, serta berkurangnya kualitas kerja.

Teori S-O-R (Stimulus-Organism-Response) memberikan kerangka yang relevan dalam upaya memahami hubungan antara *work-life balance*, stres kerja, dan kinerja karyawan. Teori ini menyatakan bahwa pemberian stimulus berupa dukungan lingkungan kerja dapat mempengaruhi respons psikologis karyawan (*organism*), yang kemudian berdampak pada hasil yang positif atau negatif, seperti kinerja (*response*). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, 8 dari 9 karyawan menyatakan bahwa cuti dapat secara efektif mengurangi stres kerja yang dialami. Hal ini konsisten dengan penelitian Yusoff, Samah, Isa, dan Halim (2020), yang menemukan bahwa pemberian cuti dan reward berbasis pencapaian mampu secara signifikan mengurangi

tingkat stres karyawan dalam industri yang padat pekerjaan. Oleh karena itu, pemberian stimulus seperti cuti dan reward dalam bentuk liburan bagi tim yang mencapai target dapat menjadi solusi strategis dalam mengelola stres kerja di BNI Cabang Dr. Cipto Semarang.

Dengan demikian, implementasi *work-life balance* yang baik tidak hanya akan meminimalisasi stres kerja, tetapi juga akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kendali atas waktu kerja dan kehidupan pribadi, serta mendapatkan penghargaan yang sepadan dengan usaha mereka, motivasi dan produktivitas akan meningkat. Dengan pengelolaan *work-life balance* yang optimal, kinerja karyawan di BNI Cabang Dr. Cipto diharapkan dapat mencapai tingkat yang lebih baik, sejalan dengan target organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini berusaha untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan Bank Negara Indonesia yang meliputi *work life balance* dan stres kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diambil judul **“Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Negara Indonesia Cabang Dr. Cipto Semarang).”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah pada penelitian ini adalah adanya pengaruh antara tingkat stres pekerja atau karyawan dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan dalam pekerjaan yang diperkirakan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang?
2. Apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap stres kerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang?
3. Apakah ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang?
4. Apakah ada pengaruh stres kerja dalam memediasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini merupakan tujuan yang akan dicapai berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada. Untuk itu, tujuan yang akan diteliti adalah:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang.

2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap stres kerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh stres kerja dalam memediasi hubungan *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini akan menambah pemahaman, pengetahuan dan keterampilan bagi mahasiswa untuk melihat persoalan di dalam profesi pekerjaan sebagai pegawai bank BUMN melalui teori perilaku S-O-R, khususnya hal yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu mengenai *work life balance* dan stres kerja yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

##### **2. Bagi Bank Negara Indonesia (BNI)**

Hasil Penelitian ini dapat menjadi masukan dan pertimbangan Bank Negara Indonesia khususnya kantor cabang Dr. Cipto Semarang dalam mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan perusahaan dan upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, meminimalisir konflik baik besar maupun kecil yang dialami oleh karyawan yang berhubungan dengan stres kerja serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Hasil dari penelitian ini juga dapat membantu perusahaan untuk mengetahui apa yang karyawan

butuhkan dan inginkan sehingga perusahaan dapat menentukan kebijakan yang tepat.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau rujukan referensi untuk kegiatan penelitian yang tertarik membahas mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh *work life balance* dan stres kerja. Khususnya untuk para akademisi serta menambah wawasan bagi kalangan non akademisi.

## 1.5 Kerangka Teori

### 1.5.1 Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)

Menurut Robbins dan Judge (2013), perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah studi tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam kelompok. *Organizational behavior* menekankan pentingnya mempelajari perilaku individu, kelompok, dan proses organisasi untuk memahami bagaimana perilaku tersebut dapat mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Organizational behavior* juga mencakup analisis tentang bagaimana struktur organisasi, budaya, dan lingkungan kerja mempengaruhi perilaku anggotanya.

Ivancevich dkk. (2011) menjelaskan bahwa *organizational behavior* adalah ilmu yang mempelajari persepsi, nilai, dan tindakan individu ketika mereka berinteraksi dalam kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Studi ini juga menganalisis efek lingkungan eksternal terhadap organisasi, seperti perubahan

ekonomi, teknologi, dan dinamika sosial, yang semuanya dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi.

Luthans (2012) menambahkan bahwa perilaku organisasi (*organizational behavior*) cenderung memiliki orientasi teoritis dan analisis yang lebih mendalam pada tingkat mikro, yang berarti fokus pada perilaku individu dan kelompok kecil dalam organisasi. Ini berbeda dengan manajemen sumber daya manusia yang lebih berfokus pada aplikasi praktis dalam mengelola orang. Terdapat 3 (tiga) fokus utama yang menjadi dasar analisis dalam perilaku organisasi (*organizational behavior*), yaitu:

1. Perilaku Individu

Perilaku individu dalam organisasi meliputi aspek-aspek seperti kepribadian, persepsi, nilai, sikap, dan motivasi. Kepribadian adalah sekumpulan karakteristik yang mempengaruhi cara individu berinteraksi dengan lingkungannya. Persepsi merujuk pada bagaimana individu menafsirkan informasi yang diterima dari lingkungannya, yang dapat mempengaruhi tindakan mereka (Robbins & Judge, 2013). Sikap individu terhadap pekerjaan, kolega, dan organisasi secara keseluruhan juga berperan penting dalam menentukan perilaku kerja mereka.

2. Perilaku Kelompok

Perilaku kelompok mencakup dinamika kelompok, norma, peran, komunikasi, konflik, dan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah aspek penting dalam *organizational behavior* karena mempengaruhi cara kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2013). Konflik dalam kelompok,

baik itu konflik tugas atau konflik antarpribadi, juga perlu dikelola dengan baik agar tidak menghambat kinerja kelompok.

### 3. Aspek Organisasi

Aspek ini mencakup struktur organisasi, budaya organisasi, kebijakan, dan praktek-praktek manajemen. Struktur organisasi menentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab didistribusikan dalam organisasi, sementara budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Robbins & Coulter, 2013).

Untuk memahami perilaku dalam organisasi, digunakan berbagai pendekatan yang membantu dalam menganalisis dan mengelola perilaku tersebut. Berikut adalah beberapa pendekatan utama yang sering digunakan:

#### 1. Pendekatan Sumber Daya Manusia (Supportif)

Pendekatan ini berfokus pada pengembangan individu dalam organisasi agar mereka dapat mencapai kinerja yang optimal. Ini melibatkan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan psikologis serta emosional karyawan. Pendekatan ini berasumsi bahwa dengan mengembangkan keterampilan dan memberikan dukungan yang tepat, individu akan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi (Luthans, 2012).

#### 2. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi mengakui bahwa tidak ada satu pendekatan yang cocok untuk semua situasi dalam organisasi. Lingkungan organisasi yang berbeda memerlukan strategi manajemen yang berbeda pula. Pendekatan ini berfokus pada

adaptasi strategi dan perilaku organisasi berdasarkan situasi yang spesifik dan variabel-variabel yang ada (Robbins & Judge, 2013).

### 3. Pendekatan Produktivitas

Pendekatan produktivitas menilai seberapa efisien organisasi dapat mengubah input menjadi output yang diinginkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari segi finansial, tetapi juga dari segi efektivitas sosial dan humanis. Dengan meningkatkan produktivitas, organisasi diharapkan dapat mencapai tujuan-tujuan yang lebih besar dengan sumber daya yang ada (Robbins & Coulter, 2013).

### 4. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem melihat organisasi sebagai sistem sosial yang kompleks, di mana berbagai elemen saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Pendekatan ini menganggap bahwa keputusan yang diambil dalam satu bagian organisasi akan berdampak pada keseluruhan sistem, sehingga analisis mendalam dan holistik diperlukan untuk memastikan bahwa keputusan tersebut memberikan hasil yang optimal bagi seluruh organisasi (Robbins & Judge, 2013).

#### 1.5.2 *Work Life Balance*

*Work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja memiliki konten yang baik dalam pekerjaan dan juga di luar pekerjaan dengan minimalnya konflik (Clark dalam Fapohunda, 2014). *Work life balance* ini pada intinya menerangkan tentang bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di

luar pekerjaannya. Parkes dan Langford (2008) mendefinisikan *work life balance* sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan.

Keseimbangan amat dibutuhkan dalam menyelaraskan kedua hal tersebut karena banyak karyawan yang kesulitan dalam mengatur pekerjaan maupun kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam sumber daya manusia, di mana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan (Saleem dan Abbasi, 2015). Schermerhorn et al. (2005) mengungkapkan keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Individu yang dapat menyeimbangkan perannya dengan baik, meskipun individu tersebut mempunyai tuntutan tugas dan tanggung jawab dalam dua peran untuk baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Dalam menunjang kebutuhan karyawan, baik dalam organisasi maupun dalam kebutuhan psikologis, karyawan tersebut harus memiliki kemampuan untuk mengatur waktu yang dibutuhkan dalam kedua peran yang berbeda tersebut, jika kebutuhan dan tuntutan dari seorang karyawan tersebut sudah terpenuhi, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*).

Menurut Greenhaus et al. (2003), *balance* atau keseimbangan dipandang sebagai tidak adanya konflik antara peran kerja dan peran pribadi. Sangatlah penting dalam sebuah organisasi maupun dalam kehidupan pribadi seorang karyawan, jika kedua peran tersebut saling mendukung, sehingga tidak ada konflik yang terjadi dalam

kehidupan kerja maupun dalam peran karyawan tersebut karena adanya keseimbangan antara keterlibatan peran dalam kehidupan karyawan itu sendiri. Karyawan dapat menikmati kehidupan di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan, seperti dengan berpartisipasi dalam kegiatan rekreasi, berkumpul bersama teman, maupun menghabiskan waktu dengan keluarga. Hal ini berdampak baik bagi karyawan karena keseimbangan tersebut akan mempengaruhi kualitas hidup karyawan dalam organisasi serta perannya di luar organisasi.

*Work-life balance* tidak hanya memengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Haar et al. (2019) menemukan bahwa *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, komitmen organisasi, serta mengurangi tingkat stres dan *turnover* karyawan. Selain itu, karyawan yang mampu mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih cenderung merasa puas dengan kehidupan mereka secara keseluruhan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Smith, 2021).

Lebih lanjut, menurut Deloitte (2020), organisasi yang mendukung *work-life balance* melalui kebijakan fleksibilitas kerja, seperti kerja jarak jauh dan jam kerja fleksibel, cenderung memiliki karyawan yang lebih bahagia dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Kebijakan ini tidak hanya membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi faktor kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia modern yang bertujuan

untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

*Work life balance* melibatkan kemampuan seseorang dalam mengatur banyaknya tuntutan dalam hidup secara bersamaan, di mana seseorang dalam tingkat keterlibatannya sesuai dengan peran ganda yang dimiliki seorang karyawan (McDonald dan Bradley, 2005). Adanya keselarasan dalam menjalankan tuntutan dalam kehidupannya, karyawan harus mampu mengatur antara banyaknya peran sehingga dalam kehidupan karyawan terjadi keharmonian atau minimnya konflik yang terjadi, misalnya seorang karyawan yang setiap harinya bekerja dan pada akhir pekan karyawan dapat menyediakan waktunya untuk kepentingan keluarga dan secara bersamaan terdapat kepentingan umum atau dengan lingkungan masyarakat, dengan demikian seorang karyawan dapat mengatur waktunya agar keterlibatan antara perannya berjalan dengan baik. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *balance* atau keseimbangan antara peran dalam kerja dan di luar kerja di mana minimnya konflik yang terjadi antara peran di dalam organisasi dengan peran dalam kehidupan karyawan.

Keseimbangan juga dikaitkan dengan karyawan yang mampu mempertahankan dan merasakan keharmonisan dalam kehidupan di lingkungan kerja maupun peran di lingkungan tempat tinggal. Seorang karyawan juga akan mencapai keberhasilan dalam kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan kerja yang memuaskan apabila keterlibatan antara waktu dan perannya berjalan dengan baik.

*Work-life balance* telah menjadi topik yang semakin penting dalam studi manajemen sumber daya manusia dan kesejahteraan karyawan. Istilah ini mengacu pada kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Dalam konteks ini, beberapa peneliti telah menyelidiki berbagai aspek *work-life balance* yang dapat mempengaruhi kesejahteraan individu secara keseluruhan. Hudson (2005) menjelaskan aspek terkait *work-life balance*, yaitu:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Keseimbangan waktu menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi dan berkumpul bersama teman, juga menyediakan waktu untuk keluarga.

2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Ini menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan),

Keseimbangan ini berkaitan dengan tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan inilah yang dirasakan individu, yang mana individu yang memiliki kenyamanan dalam keterlibatan pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

Sedangkan menurut Fisher et al. (2021), *work-life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

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

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

2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*)

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

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

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

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

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

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam keseimbangan kehidupan kerja terdapat aspek-aspek, seperti *time balance*, *involvement balance*, *satisfaction balance*, *work interference with personal life*, *personal life interference with work*, *personal life enhancement of work*, *work enhancement of personal life*. Aspek yang biasa masuk dalam kategori penilaian, yang dalam hal ini adalah *work-life balance*, yakni aspek yang dikemukakan oleh Hudson (2005) yang mencakup tiga (3) aspek, yaitu: *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Hal tersebut dikarenakan tingkat relevansi yang paling sesuai dan paling mewakili saat ini ketika membahas tentang tingkat *work-life balance* karyawan dalam suatu perusahaan.

Keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* merupakan keadaan di mana individu dapat membagi waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional. Menurut Schabracq et al. (2003), ada beberapa faktor yang memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja seseorang, yaitu karakteristik kepribadian, karakteristik keluarga, karakteristik pekerjaan, dan sikap.

#### 1. Karakteristik Kepribadian

Karakteristik kepribadian berperan penting dalam mempengaruhi kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan. Summer dan Knight (dalam Novelia, 2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover*, yakni situasi di mana

pengalaman positif dalam satu peran mempengaruhi peran lainnya secara positif, dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

## 2. Karakteristik Keluarga

Keluarga merupakan salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance* seseorang. Misalnya, konflik peran terjadi ketika tuntutan dari peran dalam keluarga bertentangan dengan tuntutan dari peran di tempat kerja, sehingga dapat mengganggu keseimbangan tersebut.

## 3. Karakteristik Pekerjaan

Pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja merupakan faktor-faktor yang dapat memicu adanya konflik, baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi. Misalnya, beban kerja yang berlebihan atau jam kerja yang panjang dapat menyebabkan kelelahan dan stres, yang pada akhirnya mengganggu *work-life balance*.

## 4. Sikap

Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial yang melibatkan komponen seperti pengetahuan, perasaan, dan kecenderungan untuk bertindak (Baron dan Byrne, 2005). Sikap dari masing-masing individu terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mempengaruhi *work-life balance*. Individu dengan sikap positif terhadap fleksibilitas dan pengelolaan waktu cenderung lebih mampu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, terdapat pula faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja. Menurut pendekatan yang dikemukakan oleh Ahmad (1996), faktor-faktor ini mencakup elemen waktu, jadwal, dan kelelahan yang dirasakan oleh karyawan.

#### 1. Waktu

Waktu yang dihabiskan di tempat kerja sangat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja. Semakin banyak waktu yang dihabiskan di tempat kerja, semakin sedikit waktu yang tersedia untuk kehidupan pribadi. Hal ini dapat mengakibatkan berkurangnya waktu untuk keluarga, rekreasi, dan istirahat, sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi terganggu.

#### 2. Jadwal

Jadwal yang dimiliki karyawan, baik di dalam maupun di luar lingkup pekerjaan, dapat mempengaruhi work-life balance. Jadwal yang terlalu padat dan kurang fleksibel dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sementara jadwal yang seimbang dan fleksibel dapat membantu karyawan mengatur waktu dengan lebih baik sehingga dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

#### 3. Kelelahan

Kelelahan adalah kondisi di mana kapasitas seseorang untuk bekerja berkurang dan efisiensi prestasi kerja menurun disertai perasaan letih. Kelelahan dapat disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan, jam kerja yang panjang, atau kurangnya waktu istirahat. Kondisi ini tidak hanya mempengaruhi kinerja kerja,

tetapi juga dapat berdampak negatif pada kehidupan pribadi dan kesehatan karyawan.

Gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance* dapat diperoleh dengan mempertimbangkan berbagai pandangan-pandangan tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi *work-life balance* seperti halnya yang disampaikan oleh Schabracq et al. (2003), yang karakteristiknya mencakup kepribadian, keluarga, pekerjaan, dan sikap. Terdapat jumlah jam kerja yang mempengaruhi kepuasan seseorang akan keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi di dalam faktor karakteristik pekerjaan (Valcour dalam Novelia, 2013).

Pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor ini didukung oleh berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Menerapkan program *work-life balance* memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan atau organisasi dan bagi pegawai itu sendiri. Berikut ini adalah manfaat yang diterima jika diterapkannya program *work-life balance* menurut Lazar (dalam Pangemanan, 2017):

a. Bagi Organisasi

- 1) Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai
- 2) Meningkatkan hasil kerja pegawai
- 3) Adanya loyalitas dan komitmen seorang pegawai
- 4) Tingginya retensi pelanggan

5) Berkurangnya *turnover* pegawai

b. Bagi Pegawai

- 1) Meningkatnya kepuasan kerja.
- 2) Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*).
- 3) Meningkatkan kontrol terhadap lingkungan kehidupan-kerja.
- 4) Berkurangnya tingkat stres kerja
- 5) Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

*Work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan aspek penting dalam kehidupan seorang karyawan. Indikator-indikator untuk mengukur *work-life balance* memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana individu dapat menilai dan mencapai keseimbangan ini. Menurut McDonald dan Bradley (dalam Pangemanan, 2017), terdapat tiga (3) indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur *work-life balance*, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Keseimbangan waktu merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu baik untuk pekerjaan maupun untuk kegiatan di luar pekerjaan. Hal ini mencakup bagaimana individu mengatur dan membagi waktunya sehingga tidak terjadi dominasi salah satu aspek yang mengakibatkan ketidakseimbangan. Keseimbangan waktu yang baik berarti individu memiliki cukup waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, dan menikmati hobi di samping menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan.

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

Keseimbangan keterlibatan merujuk pada tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen individu dalam pekerjaannya maupun dalam kegiatan di luar pekerjaannya. Ini berarti bahwa individu tidak hanya menghabiskan waktu di tempat kerja, tetapi juga terlibat secara emosional dan psikologis dalam kegiatan lainnya, seperti aktivitas keluarga dan sosial. Keterlibatan yang seimbang memungkinkan individu untuk merasa puas dan termotivasi baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadinya.

## 3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Keseimbangan kepuasan merujuk pada tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya serta terhadap kegiatan di luar pekerjaannya. Keseimbangan kepuasan yang baik berarti individu merasa puas dengan pencapaian dan kondisi di tempat kerja serta memiliki kepuasan dalam kehidupan pribadi. Hal ini mencakup perasaan senang, puas, dan tidak tertekan oleh tuntutan dari salah satu aspek kehidupannya.

### 1.5.3 Stres Kerja

Stres kerja adalah kondisi dinamis di mana individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting (Robbins dan Judge, 2008). Luthans (2006) menyatakan bahwa stres kerja merupakan respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu atau proses psikologis yang menjadi tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan pada seseorang. Menurut Handoko (2011), stres

kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang.

Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Hal ini dapat menyebabkan berkembangnya berbagai macam gejala stres pada karyawan yang mengganggu kinerja mereka. Nawawi (2006) mengemukakan bahwa stres kerja adalah rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan mereka, yang dapat terjadi pada setiap level dalam organisasi, termasuk pemimpin, staf, dan tenaga profesional.

Wijono (2012) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi hasil dari penghayatan subjektif individu yang merupakan interaksi antara individu dan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan tekanan secara psikologis, fisiologis, dan perilaku. Stres kerja muncul sebagai akibat dari ketidakjelasan peran, konflik peran, dan beban kerja yang berlebihan, yang pada akhirnya dapat mengganggu prestasi dan kemampuan individu. Rivai dan Mulyadi (2010) menambahkan bahwa stres kerja adalah ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan untuk memenuhinya, yang dapat berakibat pada penurunan produktivitas, peningkatan absensi, dan konflik dengan atasan atau rekan kerja. Stres juga dapat diartikan sebagai tekanan, ketegangan, atau gangguan tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Stres kerja adalah salah satu masalah serius yang dihadapi oleh banyak karyawan di berbagai organisasi. Stres kerja tidak hanya mempengaruhi kesehatan fisik dan mental individu, tetapi juga berimplikasi negatif pada produktivitas dan kepuasan kerja (Smith dan Jones, 2019). Aspek-aspek stres kerja dapat dikelompokkan menjadi

gejala fisik, psikologis, dan perilaku. Berikut ini penjelasan mengenai ketiga gejala tersebut menurut Robbins dan Judge (2008):

1. Gejala Fisiologis

Stres dapat menyebabkan berbagai perubahan dalam tubuh, seperti perubahan metabolisme, peningkatan laju detak jantung dan pernapasan, sakit kepala, dan bahkan serangan jantung. Gejala ini sering kali muncul akibat tekanan yang terus-menerus dialami oleh karyawan dalam lingkungan kerja yang penuh tuntutan.

2. Gejala Psikologis

Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan penurunan konsentrasi. Kondisi ini juga dapat mendorong perilaku menunda-nunda pekerjaan. Gejala psikologis ini menunjukkan betapa pentingnya manajemen stres dalam menjaga kesehatan mental karyawan.

3. Gejala Perilaku

Stres juga dapat mempengaruhi perilaku seseorang, termasuk perubahan dalam kebiasaan hidup, kegelisahan, peningkatan merokok, nafsu makan berlebihan, dan gangguan tidur.

Selain itu, stres kerja memiliki implikasi yang lebih luas, di mana Beehr dan Newman (dalam Setyono, 2007) mengelompokkan gejala stres ke dalam beberapa aspek yang lebih rinci, seperti:

1. Kecemasan dan ketegangan,
2. Bingung, marah dan sensitif,

3. Menunda atau menghindari pekerjaan,
4. Prestasi dan produktivitas menurun,
5. Meningkatnya frekuensi absensi,
6. Meningkatnya agresivitas, dan
7. Menurunnya kualitas hubungan interpersonal.

Gejala-gejala tersebut mencerminkan dampak negatif dari stres kerja yang dapat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan karyawan. Menurut Hariandja (2007), indikator stres kerja dapat dibagi menjadi tiga (3) kategori utama, yaitu:

1. Indikator pada fisik, meliputi: meningkatnya detak jantung, tekanan darah meningkat, sakit perut, dan sakit kepala
2. Indikator pada psikologis, meliputi: cepat marah, ketegangan kerja, kegelisahan kerja, dan kebosanan kerja.
3. Indikator pada perilaku, meliputi: merokok berlebihan, sulit tidur, absensi meningkat dan berbicara tidak tenang.

Stres kerja memiliki manifestasi yang luas dan beragam, mencakup gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku. Aspek-aspek stres kerja meliputi kecemasan, ketegangan, kebingungan, kemarahan, kepekaan berlebih, penundaan pekerjaan, penurunan prestasi dan produktivitas, peningkatan absensi, peningkatan agresivitas, serta penurunan kualitas hubungan interpersonal. Identifikasi dan penanganan yang tepat terhadap gejala-gejala ini sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Stres kerja muncul dan berkembang akibat adanya hal yang memicunya. Menurut Robbins dan Judge (2008), timbulnya stres dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor, yaitu:

1. Faktor Organisasi

Faktor organisasi juga mampu memengaruhi stres kerja karyawan, di mana semua aktivitas di dalam perusahaan yang berhubungan dengan karyawan, seperti tuntutan kerja atau beban kerja yang terlalu berat, kerja yang membutuhkan tanggung jawab tinggi, sangat cenderung mengakibatkan stres tinggi.

2. Faktor Lingkungan

Adanya lingkungan sosial turut berpengaruh terhadap stres kerja pada karyawan. Dimana adanya dukungan sosial berperan dalam mendorong seseorang dalam pekerjaannya, apabila tidak adanya faktor lingkungan sosial yang mendukung maka tingkat stres karyawan akan tinggi.

3. Faktor Individu

Adanya faktor individu berperan juga dalam mempengaruhi stres karyawan. Faktor individu kepribadian seseorang punya pengaruh lebih terhadap stres karyawan, di mana kepribadian seseorang akan menentukan seseorang tersebut mudah mengalami stres atau tidak.

Selain ketiga faktor tersebut, menurut Fred Luthans (2006), ada beberapa penyebab stres kerja, yaitu:

### 1. Stresor Ekstra Organisasi

Ekstra organisasi adalah faktor penyebab stres yang berasal dari luar perusahaan yaitu perubahan sosial, kesulitan menguasai globalisasi dan dukungan keluarga.

### 2. Stresor Organisasi

Selain stresor potensial yang terjadi di luar organisasi, terdapat juga stresor organisasi yaitu penyebab stres yang berasal dari organisasi itu sendiri. Sering kali perusahaan mengalami intervensi perubahan dalam strategi bisnis mereka untuk bersaing dengan perusahaan lain, maka ada beberapa akibat yang sering pula timbul ketika perusahaan mengalami intervensi, yaitu kebijakan atau peraturan pimpinan yang terlalu otoriter terhadap karyawan dan ketidakjelasan tugas.

### 3. Stresor Kelompok

Stresor kelompok dapat dikategorikan menjadi dua area, yaitu rekan kerja yang tidak menyenangkan dan kurangnya kebersamaan dengan rekan kerja.

### 4. Stresor Individu

Terdapat kesepakatan mengenai dimensi situasi dan disposisi individu yang dapat mempengaruhi stres.

Menurut Handoko (2011), ada dua (2) penyebab stres, yaitu: *on-the-job* dan *off-the-job*. Penyebab-penyebab stres *on-the-job* antara lain beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, kualitas supervisi yang jelek, iklim politik yang tidak aman, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab, kemenduaan peranan, frustrasi, konflik antar pribadi dan antar kelompok, perbedaan antara nilai-

nilai perusahaan dan karyawan, serta berbagai bentuk perubahan. Sedangkan penyebab stres *off-the-job* antara lain kekuatiran finansial, masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, masalah-masalah fisik, masalah-masalah perkawinan (misal, perceraian), perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal, serta masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Faktor organisasi, lingkungan, dan individu adalah tiga (3) hal yang menjadi akar permasalahan terjadinya stres kerja dalam suatu perusahaan, di mana aspek individu adalah salah satu faktor yang paling dekat dengan keseharian karyawan dan berkaitan erat dengan perilaku asertif. Menurut Alberti dan Emmons (2008), aspek-aspek perilaku asertif berhubungan dengan kemampuan individu dalam bertindak, membela diri, dan mengekspresikan diri. Apabila seseorang mampu berperilaku asertif, maka stresor individu dapat berkurang.

#### **1.5.4 Kinerja Karyawan**

Setiap pegawai dalam organisasi diharapkan memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang optimal, mengingat bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada kinerja para pegawainya (Gibson et al., 1995). Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian pegawai dalam memenuhi persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Kinerja pegawai mencerminkan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Robbins (2008) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2013) mengartikan kinerja sebagai kesediaan individu atau kelompok untuk melaksanakan suatu kegiatan dan menyelesaikannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan berbagai definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai baik dalam hal kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, dengan hasil kerja tersebut disesuaikan dengan harapan organisasi melalui kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Rivai (2013), tujuan kinerja pegawai adalah:

1. Meningkatkan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru yang membantu pegawai dalam menyelesaikan masalah kompleks melalui tugas-tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar pribadi pegawai dalam aktivitas kerja di organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain (Gibson et al., 1995):

1. Faktor individu, seperti kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dll.), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan.
3. Faktor psikologis, mencakup persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Pegawai dalam suatu organisasi diharapkan menunjukkan kinerja yang produktif, sehingga mereka harus memiliki karakteristik individu yang produktif.

Menurut Sedarmayanti (2001), karakteristik individu produktif meliputi:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan
5. Kemampuan menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan
7. Kontribusi positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri

Kinerja pegawai dapat dievaluasi secara objektif dan akurat melalui indikator kinerja. Pengukuran ini memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Menurut Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001), indikator-indikator kinerja meliputi:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya akan menghasilkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan harus selesai sesuai rencana agar tidak mengganggu pekerjaan lain.

3. Inisiatif

Inisiatif yang dimaksud adalah kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus selalu bergantung pada atasan.

4. Kemampuan

Apa yang dimaksud dengan kemampuan di sini adalah faktor yang dapat diintervensi atau ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan.

5. Komunikasi

Komunikasi di sini berarti suatu interaksi antara atasan dan bawahan untuk memberikan saran dan pendapat dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi, yang dapat meningkatkan kerjasama dan hubungan harmonis di antara pegawai.

## **1.6 Hubungan Antar Variabel**

### **1.6.1 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan**

Saina (dalam Herlambang, 2019) mengemukakan bahwa *work-life balance* merupakan keseimbangan kehidupan dalam pekerjaan dari masing-masing individu. Keseimbangan ini adalah faktor penting yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Rahmadani dkk. (2023) yang berjudul "Pengaruh *Burnout* dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Bengkulu," yang menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari *work life balance* terhadap kinerja karyawan

### **1.6.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Stres Kerja**

Ketidakmampuan individu dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi cenderung menimbulkan masalah yang berakibat pada tekanan pekerjaan, seringkali berujung pada stres. Menurut Fisher (2001), *work life balance* adalah sumber stres dalam pekerjaan yang meliputi empat aspek utama: waktu, perilaku, ketegangan, dan energi. Keseimbangan antara lingkungan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta tujuan di kedua lingkungan tersebut harus terpenuhi (Novella et al., 2013). Dengan kata lain, keseimbangan ini terpenuhi ketika individu mampu memenuhi kebutuhan pekerjaannya tanpa mengganggu pemenuhan kebutuhan di luar pekerjaan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Sitanggang dan Ikhrum (2021) yang berjudul "Pengaruh *Work-life Balance* dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Kota Kediri Jawa Timur)," yang mana

hasilnya menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap stres kerja.

H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari *work life balance* terhadap stres kerja

### **1.6.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Stres kerja dapat berperan baik dan buruk terhadap kinerja. Secara sederhana, ini berarti stres memiliki potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja. Tanpa stres, tantangan kerja tidak ada dan kinerja cenderung rendah. Stres yang tidak teratasi pasti mempengaruhi kinerja. Pada tingkatan tertentu, stres dibutuhkan; tanpa stres, karyawan tidak merasa ditantang, dan kinerja menjadi rendah. Sebaliknya, dengan adanya stres, karyawan merasa perlu mengerahkan segala kemampuan untuk berprestasi tinggi dan menyelesaikan tugas dengan baik. Pimpinan harus mengaitkan tekanan yang diberikan kepada karyawan dengan apakah stres yang ditimbulkan masih dalam keadaan wajar. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Aslihah (2015) yang berjudul " Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Lingkungan Kerja di Masa Pandemi COVID-19 pada PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia," yang mana hasilnya menunjukkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari stres kerja terhadap kinerja karyawan

## 1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk dijadikan sebagai referensi dalam melakukan suatu penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu**

| No. | Judul Penelitian                                                                                                                                            | Nama Peneliti                                                      | Variabel Penelitian                                                                     | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Pengaruh <i>Work-life Balance</i> , Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palopo | Nurasizah Mujahidin, Muhammad Kasran, dan Suparni Sampetan (2023)  | - <i>Work-life Balance</i><br>- Stres Kerja<br>- Lingkungan Kerja<br>- Kinerja Karyawan | - <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>- Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>- Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>- <i>Work-life balance</i> , stres kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 2.  | Pengaruh <i>Burnout</i> dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Bengkulu                                                 | Muhammad Genta Rahmadani, Veny Puspita, dan Janusi Waliamin (2023) | - <i>Burnout</i><br>- <i>Work-life Balance</i><br>- Kinerja Pegawai                     | - <i>Burnout</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai<br>- <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai<br>- <i>Burnout</i> dan <i>work-life balance</i> berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai                                                                                             |

| No. | Judul Penelitian                                                                                                                                                                                                      | Nama Peneliti                                               | Variabel Penelitian                                                                                                                                                    | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.  | Pengaruh <i>Work From Home</i> Terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Work Life Balance</i> dan <i>Work Stress</i> di Satuan Kerja Dinas Pangan Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Riau pada Saat Pandemi COVID-19 | Syahir Rahmadani, Samsir, dan Any Widayatsari (2023)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work From Home</i></li> <li>- <i>Work-life Balance</i></li> <li>- <i>Work Stress</i></li> <li>- Kinerja Pegawai</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work from home</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- <i>Work from home</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work-life balance</i></li> <li>- <i>Work from home</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work stress</i></li> <li>- <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- <i>Work stress</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>- <i>Work from home</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui <i>work-life balance</i></li> <li>- <i>Work from home</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui <i>work stress</i></li> </ul> |
| 4.  | Hubungan Antara <i>Work Life Balance</i> dan Stres Kerja pada Karyawan                                                                                                                                                | Maria Angelica Urba dan Christiana Hari Soetjningsih (2022) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work Life Balance</i></li> <li>- Stres Kerja</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work-life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap stres kerja pada karyawan BULOG</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

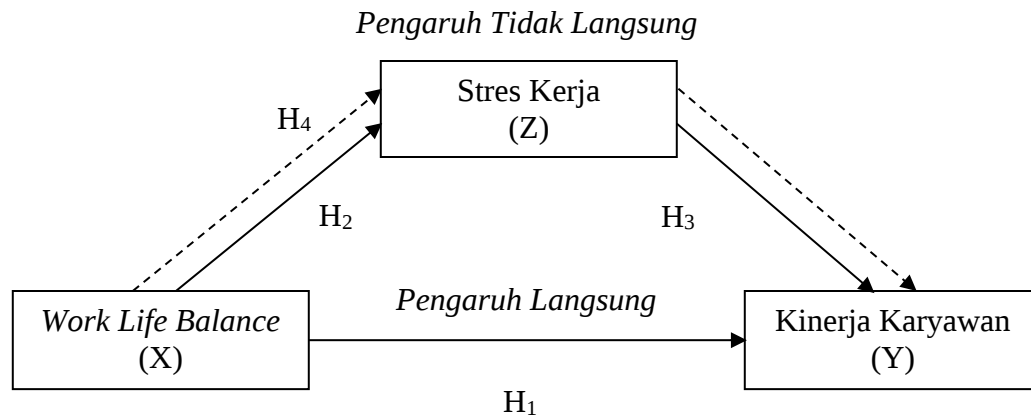
| No. | Judul Penelitian                                                                                                                              | Nama Peneliti                                               | Variabel Penelitian                                                                                                        | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.  | Pengaruh <i>Work-life Balance</i> dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Kota Kediri Jawa Timur) | Putri Herdianti Sitanggang dan M. Abdi Dzil Ikham W. (2021) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work Life Balance</i></li> <li>- Beban Kerja</li> <li>- Stres Kerja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap stres kerja</li> <li>- Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6.  | Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Lingkungan Kerja di Masa Pandemi COVID-19 pada PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia         | Adelia Widayati dan Achmad Sudiro (2021)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres Kerja</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> <li>- Lingkungan Kerja</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Stres kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap lingkungan kerja</li> <li>- Lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Lingkungan kerja memediasi hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan</li> </ul> |

## 1.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori (Sugiyono, 2018). Jawaban sementara di sini dimaksudkan untuk dapat membantu penulis agar dapat lebih mudah melakukan penelitian. Hipotesis yang dapat disusun berdasarkan teori sementara dalam penelitian ini yaitu:

1. Diduga adanya pengaruh dari *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang
2. Diduga adanya pengaruh dari *work life balance* terhadap stres kerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang
3. Diduga adanya pengaruh dari stres kerja terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang
4. Diduga adanya pengaruh stres kerja dalam memediasi *work life balance* terhadap kinerja karyawan Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Dr. Cipto Semarang

Berdasarkan rumusan hipotesis yang telah disusun, maka model hipotesis tersebut adalah:



Gambar 1.1 Diagram Hipotesis

Keterangan:

*Work Life Balance (X)* : Variabel Independen (Bebas)

*Kinerja Karyawan (Y)* : Variabel Dependen (Terikat)

*Stres Kerja (Z)* : Variabel *Intervening*

### 1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merujuk pada penjelasan teoritis yang mendetail mengenai isu yang sedang diteliti. Penjelasan ini harus sesuai dengan tujuan peneliti dalam menggunakan teori tersebut untuk merumuskan suatu masalah (Singarimbun dan Effendi, 2009). Definisi konseptual sangat diperlukan dalam suatu penelitian untuk membantu peneliti dalam menetapkan batasan bagi setiap variabel yang diteliti.

### **1.9.1    *Work Life Balance***

*Work life balance* merupakan konsep yang menggambarkan sejauh mana individu dapat secara seimbang menjalankan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, serta mencapai kepuasan dalam kedua aspek tersebut (McDonald dan Bradley, 2005). Keseimbangan ini sangat penting karena memungkinkan seseorang untuk menjalani peran ganda tanpa mengalami tekanan berlebihan yang dapat memengaruhi kesehatan mental dan fisik. *Work-life balance* merujuk pada pengaturan waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi, sekaligus menjaga keterlibatan dan komitmen terhadap tugas-tugas pekerjaan, sembari tetap merasa puas dengan kehidupan di luar pekerjaan. Keseimbangan ini bertujuan menciptakan harmoni antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi, sehingga individu dapat bekerja secara produktif tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berperan dalam meningkatkan kinerja, mengurangi stres, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

### **1.9.2    *Stres Kerja***

Stres kerja, menurut Hariandja (2007), merupakan kondisi yang sering dialami oleh individu, khususnya karyawan, dalam suatu organisasi atau perusahaan. Stres ini muncul sebagai respons terhadap situasi yang melibatkan tekanan emosional atau ketegangan akibat tuntutan yang besar, hambatan, atau kesempatan penting yang dihadapi dalam pekerjaan. Kondisi tersebut dianggap penting karena dapat memengaruhi kepuasan kerja serta produktivitas karyawan. Tekanan yang dihasilkan dari situasi ini berpotensi mengganggu emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang,

sehingga berdampak pada performa mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Dengan demikian, stres kerja menjadi faktor signifikan yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam menjaga kesejahteraan dan kinerja karyawan.

### **1.9.3 Kinerja Karyawan**

Menurut Mitchell (1989), kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh individu dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja mencakup hasil yang dicapai serta kapasitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan. Kinerja karyawan sering menjadi tantangan bagi manajemen, mengingat keberhasilan organisasi sangat bergantung pada performa individu. Pemahaman terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, seperti kompetensi dan motivasi kerja, menjadi hal penting bagi manajemen dalam memastikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik serta berkontribusi terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

### **1.10 Definisi Operasional**

Menurut Singarimbun (2006), definisi operasional diartikan sebagai suatu unsur penelitian yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur dalam rangka memudahkan pelaksanaan penelitian di lapangan, sehingga memerlukan operasionalisasi dari masing-masing konsep yang digunakan dalam menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dengan kata-kata yang dapat diuji dan diketahui kebenarannya. Definisi operasional dari masing-masing variabel pada penelitian ini yaitu:

### 1.10.1 *Work Life Balance*

McDonald dan Bradley (2005) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur *work life balance* yaitu:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

*Time balance* atau keseimbangan waktu merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Keseimbangan keterlibatan merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

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

### 1.10.2 *Stres Kerja*

Hariandja (2007) menyatakan bahwa indikator-indikator stres kerja dapat dibagi menjadi tiga (3) kategori, yaitu:

1. Indikator fisik, yang meliputi: meningkatnya detak jantung, tekanan darah meningkat, sakit perut, dan sakit kepala.
2. Indikator psikologis, yang meliputi: cepat marah, ketegangan kerja, kegelisahan kerja, dan kebosanan kerja.

3. Indikator perilaku, yang meliputi: sulit tidur, peningkatan absensi, dan berbicara tidak tenang.

Menurut analisis lebih lanjut, aspek-aspek stres kerja mencakup gejala fisiologis, gejala psikologis, dan gejala perilaku. Gejala ini meliputi kecemasan, ketegangan, kebingungan, kemarahan, sensitivitas, penundaan atau penghindaran pekerjaan, penurunan prestasi dan produktivitas, peningkatan frekuensi absensi, peningkatan agresivitas, serta penurunan kualitas hubungan interpersonal.

#### **1.10.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Berdasarkan Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001), indikator-indikator pada penelitian ini yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
2. Ketetapan Waktu (*Promptness*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

## **1.11 Metodologi Penelitian**

### **1.11.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi tipe penelitian eksplanatori, yang dikenal sebagai penelitian yang bertujuan untuk menguraikan konsekuensi dari manipulasi atau pengendalian variabel tertentu (Mardalis, 2007). Oleh karena itu, pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menginvestigasi hubungan sebab-akibat antara berbagai variabel melalui pengujian hipotesis.

### **1.11.2 Populasi**

Menurut Sugiyono (2018), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini yakni karyawan Bank BNI Kantor Cabang Dr. Cipto Semarang yang mana jumlahnya 50 orang.

### **1.11.3 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada di populasi (Sugiyono, 2018). Dalam hal ini populasi karyawan yang ada di dalam Bank BNI Kantor Cabang Dr. Cipto Semarang barang berjumlah kurang lebih 50 orang. Teknik sampel yang akan digunakan adalah teknik sampel jenuh, yang mana teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara mengambil populasi, yakni 50 karyawan Bank BNI Kantor Cabang Dr. Cipto Semarang sebagai responden.

## **1.12 Jenis dan Sumber Data**

### **1.12.1 Jenis Data**

Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan ialah kuantitatif yang dapat dinyatakan dengan data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

### **1.12.2 Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2018), data primer ialah data yang didapatkan secara langsung yang terdiri dari dokumen perusahaan, struktur organisasi, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan penelitian. Data primer dikatakan juga sebagai data yang diperoleh langsung dari tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder pada penelitian ini didapatkan melalui jurnal, buku, skripsi, dan juga penelitian terdahulu.

## **1.13 Skala Pengukuran**

Pada penelitian ini, pengukuran dilakukan menggunakan skala likert. Pada skala likert, jawaban dari responden memiliki tingkatan dari sangat positif hingga sangat negatif. Penilaian pada setiap jawaban responden akan diberikan nilai tinggi apabila mendukung pernyataan yang diberikan, begitu juga sebaliknya dengan nilai terendah, yang akan diberikan apabila responden tidak mendukung pertanyaan ataupun

pernyataan yang diberikan. Dalam mendukung penelitian kuantitatif, diperlukan analisis melalui angka maka setiap jawaban akan diberikan skor atau nilai, yaitu:

**Tabel 1.4 Keterangan Bobot Nilai Pernyataan**

| <b>Pernyataan</b> | <b>Keterangan</b>   | <b>Bobot</b> |
|-------------------|---------------------|--------------|
| SS                | Sangat Setuju       | 5            |
| S                 | Setuju              | 4            |
| KS                | Kurang Setuju       | 3            |
| TS                | Tidak Setuju        | 2            |
| STS               | Sangat Tidak Setuju | 1            |

*Sumber: (Sugiyono, 2018)*

## **1.14 Teknik Pengumpulan Data**

### **1.14.1 Kuesioner (Angket)**

Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup atau terbuka. Kuesioner ini menyajikan daftar pertanyaan yang alternatif jawabannya sudah disediakan oleh peneliti. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner ini yaitu data primer yang berupa data identitas responden, data statistik atas jawaban responden mengenai identitas diri, *work-life balance* sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan stres kerja sebagai variabel *intervening*. Kuesioner diberikan kepada responden secara online.

### 1.14.2 Wawancara

Wawancara menurut Esterberg (dalam Sugiyono, 2015) merupakan sebuah interaksi antara dua individu yang bertujuan untuk saling berbagi informasi dan ide melalui proses tanya jawab, dengan harapan dapat merumuskan suatu kesimpulan atau makna dalam topik yang sedang dibahas. Interaksi yang terjadi dalam penelitian ini terjalin antara 2 (dua) individu, yakni peneliti dan responden, yang mana responden dalam penelitian ini adalah 50 karyawan Bank BNI Kantor Cabang Dr. Cipto Semarang.

### 1.15 Teknik Pengelolaan Data

Setelah data didapat, kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk tabel-tabel guna kepentingan analisis. Pengolahan data tersebut meliputi:

#### 1. *Editing* (Pengeditan)

Pengeditan adalah proses pemeriksaan serta pengoreksian sesudah data dikumpulkan guna mengetahui kelengkapan jawaban dari responden.

#### 2. *Coding* (Pembagian Kode)

Pembagian kode merupakan pemberian tanda, simbol, ataupun kode untuk responden dengan kategori serupa.

#### 3. *Scoring* (Pemberian Skor)

Pemberian skor merupakan kegiatan mengubah data dari kualitatif menjadi data kuantitatif. Perolehan data tersebut nantinya dipakai pada uji hipotesis.

#### 4. *Tabulating*

*Tabulating* merupakan kegiatan penyajian data berbentuk tabel dengan tujuan memberikan kemudahan pada proses analisis data dan penyajian serta pengolahan data terkait.

### 1.16 Instrumen Penelitian

Jenis instrumen pada penelitian ini yakni kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini adalah pertanyaan maupun pernyataan yang bersifat terbuka dan tertutup dimana responden sudah disediakan alternatif jawaban yang sesuai dengan pilihan responden.

### 1.17 Teknik Analisis Data

#### 1.17.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan yang ada pada kuesioner atau angket dapat menjabarkan apa yang akan diukur pada kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel), tidak valid apabila  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $<$   $r$  tabel) (Ghozali, 2018). Uji validitas dihitung dengan rumus korelasi *product moment* seperti berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left( n \sum (X)^2 - (\sum X)^2 \right) \left( n \sum (Y)^2 - (\sum Y)^2 \right)}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi *Product Moment*

N = jumlah responden

Y = jumlah skor item yang diuji validitasnya

X = skor item yang diuji validitasnya

#### 1.17.2 Uji Reliabilitas

Data yang dikatakan reliabel menurut pandangan *positivistik* (kuantitatif) adalah apabila ada dua atau lebih dari peneliti pada sebuah objek yang sama dan data yang dihasilkan sama, atau dengan peneliti yang sama namun pada kondisi dan waktu berbeda dapat menghasilkan data yang sama, atau dari suatu kelompok data yang dipecah menjadi dua bagian dapat menghasilkan data yang sama. Pada uji reliabilitas, yang akan diuji adalah variabel dari penelitian ini yaitu *work life balance*, stres kerja, dan kinerja karyawan apakah ketiga variabel tersebut memiliki hasil yang konsisten ketika dilakukan penelitian ulang. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,6.

#### 1.17.3 Koefisien Korelasi

Uji korelasi ini dilakukan guna melihat kuat atau tidaknya variabel independen memengaruhi variabel dependen yang dihitung dengan melalui perantara *software* SPSS. Analisis dengan menggunakan rumus korelasi digunakan apabila ingin

mengetahui kuat atau tidaknya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila untuk mengetahui keeratan hubungan (koefisien korelasi) antar variabel dapat dilihat dengan menggunakan tabel interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut.

**Tabel 1.5 Interpretasi Koefisien Korelasi**

| <b>Interval Koefisien</b> | <b>Tingkat Hubungan</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| 0,00 - 0,199              | Korelasi Sangat Lemah   |
| 0,20 - 0,399              | Korelasi Lemah          |
| 0,40 - 0,599              | Korelasi Sedang         |
| 0,60 - 0,799              | Korelasi Kuat           |
| 0,80 – 1,000              | Korelasi Sangat Kuat    |

*Sumber: Sugiyono (2018)*

#### **1.17.4 Analisis Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan oleh peneliti untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien adalah nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas sedangkan nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018). Rumus yang digunakan adalah:

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Di mana:

KD = Koefisien Determinasi

$r^2$  = Determinasi

#### 1.17.5 Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini didasari oleh hubungan fungsional atau kasual dari suatu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2018). Persamaan regresi linear sederhana ini digunakan untuk melakukan prediksi atau ramalan bagaimana individu dalam variabel dependen akan terjadi jika individu dalam variabel independen ditetapkan (Sugiyono, 2018). Persamaan umum regresi linear sederhana yaitu:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

$Y$  : Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan

$a$  : Harga  $Y$  bila  $X = 0$  (harga konstan)

$b$  : Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Jika  $b$  (+) maka terjadi kenaikan, tetapi jika  $b$  (-) maka terjadi penurunan

$X$  : Subjek pada variabel independen yang memiliki nilai tertentu

Selain itu, harga  $a$  dan  $b$  dapat dicari dengan rumus berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

#### 1.17.6 Uji Signifikansi Parsial ( $t$ Test)

Uji  $t$  merupakan pengujian yang dilakukan secara individual, pada pengujian ini bermaksud untuk dapat mengetahui apakah variabel bebas ( $X$ ) secara individual berpengaruh atau tidak terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Pada penelitian ini, uji  $t$  digunakan untuk mengetahui apakah variabel *work-life balance* berpengaruh pada variabel kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel *intervening*. Untuk mengukurnya digunakan rumus sebagai berikut:

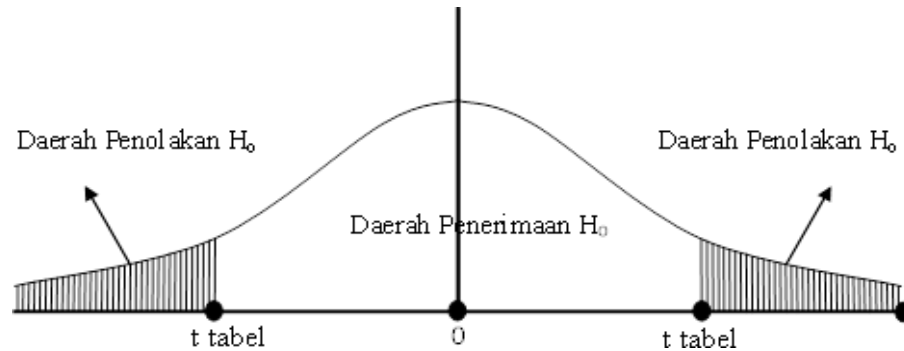
$$\frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Di mana:

$t$  = nilai  $t$  hitung atau uji  $t$

$r$  = koefisien korelasi sebagai nilai perbandingan

$n$  = jumlah ukuran data



Gambar 1.2 Grafik Uji t

#### 1.17.7 Uji Mediasi (Sobel)

Baron dan Kenny (dalam Ghozali, 2018) menyatakan bahwa variabel *intervening* (mediasi) adalah variabel yang memengaruhi hubungan antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2018) yang menjelaskan bahwa variabel mediasi berperan dalam mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, sehingga menciptakan hubungan tidak langsung yang tidak dapat diobservasi dan diukur secara langsung. Variabel berfungsi sebagai variabel *intervening* atau *mediating* jika:

1. Variabel independen memiliki hubungan signifikan dengan variabel *intervening*,
2. Variabel *intervening* memiliki hubungan signifikan dengan variabel dependen, dan
3. Hubungan antara variabel independen dan dependen berkurang setelah dikendalikan oleh variabel *intervening*.

Analisis terhadap variabel *intervening* sangat penting untuk memahami peran variabel tersebut dalam suatu penelitian. Subagyo (2015) menyebutkan tiga (3) model analisis yang melibatkan variabel mediator, yaitu:

1. *Full mediation*, terjadi ketika variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan tanpa melalui variabel mediator.
2. *Partial mediation*, terjadi ketika variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediator.
3. *Unmediated*, terjadi ketika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi.

Pengujian mediasi dalam penelitian ini menggunakan uji Sobel. Uji Sobel digunakan untuk menguji apakah variabel *intervening* (mediasi) memengaruhi hubungan tidak langsung antara variabel dependen dan variabel independen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan kalkulator uji Sobel yang tersedia di website [quantpsy.org](http://quantpsy.org). Hasil uji Sobel diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Jika nilai  $Z > 1,96$  atau  $P\text{-value} < 0,05$  maka variabel *intervening* (Z) berhasil memediasi
2. Jika nilai  $Z < 1,96$  atau  $P\text{-value} > 0,05$  maka variabel *intervening* (Z) tidak berhasil memediasi

Uji Sobel ini dibutuhkan angka yang didapat dari regresi sederhana dengan korelasi antara variabel bebas dengan *intervening* serta regresi berganda antara variabel bebas dan variabel mediasi pada variabel terikat, yakni dengan menggunakan rumus:

$$Seab = \sqrt{(b^2[Sa]^2 + a^2[Sb]^2 + Sa^2[Sb]^2)}$$

Keterangan:

- $S_b$  = Standar *error* koefisien b  
 $a$  = Koefisien variabel bebas  
 $S_a$  = Standar *error* koefisien a  
 $b$  = Koefisien variabel mediasi

Proses pembuktian terkait pengaruh signifikansi dari tidak langsungnya, terlebih dahulu perlu menentukan skor t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Keterangan:

- $t$  = t hitung  
 $a$  = Koefisien pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)  
 $S_{ab}$  = *Standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  
 $b$  = Koefisien pengaruh variabel mediasi (Z) terhadap variabel terikat (Y) dengan melibatkan variabel bebas (X)