

## **BAB II**

### **Landasan Teori**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Begitu pentingnya kedudukan Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan sehingga menjadi titik acuan apakah perusahaan beroperasi dan berproduksi dengan baik atau tidak. Berapa pun besarnya bangunan dan modal yang digunakan serta matangnya rencana dan strategi, semua tidak akan berarti tanpa orang-orang yang melaksanakan melaksanakan rencana tersebut.

Pengertian di atas jelas bahwa manajemen SDM bertujuan untuk mengatur manusia dalam organisasi atau perusahaan karena manusia berfungsi sebagai penggerak utama dalam roda organisasi yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia agar efektif dan efisien dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

## 2.2 Beban Kerja

### 2.2.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Solehah (2019) beban kerja adalah tugas yang dilakukan karyawan secara langsung tepat waktu, dengan menggunakan keterampilan dan potensi karyawan. Menurut Lukito (2018) beban kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh unit pekerjaan/organisasi dan merupakan jumlah pekerjaan dikalikan dengan waktu. Menurut Lukito (2018) Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang diharapkan dan tanggung jawab fisik dan mental seorang karyawan.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja instan menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja yang dibeban kan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadi interfisiensi kerja. Beban kerja yang ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah pegawai lebih banyak dengan produktifitas yang sama sehingga terjadi interfiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit dapat menyebabkan ketelitian fisik maupun psikologis bagi karyawan.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa beban kerja merupakan proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain pengaruh beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seseorang karyawan.

### **2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017:24) perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja, antara lain:

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (Faktor Psikis).

#### 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti :

- a) Lingkungan kerja.
- b) Tugas-tugas fisik.
- c) Organisasi kerja.

### **2.2.3 Indikator-Indikator Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:33) untuk mengidentifikasi beban kerja, dalam dunia kerja dikenal beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Indikator tersebut antara lain:

1. Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik.
2. Penggunaan waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberikan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.
3. Target yang harus dicapai ditetapkan oleh perusahaan tertentu secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan

tertentu atau tidak seimbangnya antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan waktu volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.

4. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

## **2.3 Work Life Balance**

### **2.3.1 Pengertian Work Life Balance**

*Work life balance* karyawan merupakan faktor penting dalam sebuah perusahaan, agar kinerja karyawan tetap optimal. *Work life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Menurut Irawanto et al., (2021) ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan penurunan kinerja seseorang bagi suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Ricardianto (2018) *work life balance* merupakan faktor yang dapat membantu mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan yang memiliki tujuan untuk menguji individu terhadap pekerjaan yang sedang memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan hasil kerja. *Work life balance* tercapai dimana ada manfaat bersama bagi karyawan dan organisasi (Mesimo 2017). Menurut Oludayo, et al., (2018), *Work life balance* ialah konsep yang dirancang untuk meningkatkan prediktabilitas pekerjaan dan keberlanjutan karir pada karyawan.

Adanya keseimbangan dan keselarasan dalam menjalankan segala hal dalam kehidupan, pegawai harus mampu mengatur antara banyaknya kegiatan yang dilakukan dan perannya dalam kehidupan sehingga terjadi keharmonian atau minimnya konflik yang terjadi, misalnya seorang pegawai yang setiap harinya bekerja dan pada akhir pekan karyawan dapat menyediakan waktunya untuk kepentingan keluarga dan secara bersamaan terdapat kepentingan umum atau lingkungan masyarakat, dengan demikian seorang karyawan dapat mengatur waktunya agar keterlibatan antara perannya berjalan dengan baik. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *work life balance* adalah suatu

tindakan seseorang untuk menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

### **2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance***

Dibawah ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi seorang individu meraih keseimbangan kehidupan-kerja menurut Paulose dan Sudarsan (2014:5) sebagai berikut:

1. Gender, peran seorang individu berdasarkan gender adalah hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas dilingkungan keluarga secara tradisional. Dengan demikian hal tersebut rentan mengalami konflik peran jika mereka terjundalam dunia kerja.
2. Perencanaan Kerja, perencanaan jam kerja yang fleksibel dan kebijakan-kebijakan kerja juga membantu pegawai untuk bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan perannya di luar pekerjaan.
3. Dukungan Organisasi, seperti mendapat dukungan dari atasan atau rekan kerja memberikan pengaruh untuk seorang pegawai bisa menyeimbangkan kehidupan-kerja nya. Semakin tinggi dukungan yang diberikan dan didapatkan di tempat kerja semakin tinggi pula keseimbangan kehidupan-kerja pegawai.
4. Dukungan Keluarga, hal ini begitu penting karena awal mula kehidupan seorang pegawai adalah berasal dari kehidupan keluarga terlebih dahulu. Dengan mendapatkan dukungan dari keluarga memberikan dampak energi positif untuk bekerja dengan baik hingga mencapai *work life balance*.
5. *Job Stress*, ketidaknyamanan atau situasi tegang di lingkungan pekerjaan membuat pegawai cenderung tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

### **2.3.3 Indikator-Indikator *Work Life Balance***

Indikator-indikator untuk mengukur *Work-Life Balance* menurut Pangemanan et al.,(2017) terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), *Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.

2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). Merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Wibowo et al., (2020) kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan masalah yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar karyawan, penghargaan yang diperoleh di tempat kerja, dan faktor fisik dan psikologis. Menurut Sugandha, (2019) kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif individu terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja pada dasarnya ialah perasaan senang atau tidak puas yang dirasakan seorang karyawan ketika melihat dan melakukan pekerjaannya. Menurut Pujiarti, (2019) kepuasan kerja seorang karyawan adalah sikap individu terhadap pekerjaannya, yang bisa positif atau negatif, puas atau tidak puas.

Novita (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk rasa yang timbul dari dalam diri individu, di mana dia mengevaluasi karakteristik pekerjaan tersebut secara positif. Menurut Ulfa (2021) kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan individu dengan imbalan yang diterima dalam pekerjaan. Tercermin pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja.

Berdasarkan pendapat para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan yang berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya.

### **2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Ganapathi (2016) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan menurut Menurut Sutrisno dalam Ganapathi (2016) Unsur-unsur berikut mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Elemen psikologis adalah hal-hal yang mempengaruhi kesehatan mental karyawan dan mencakup hal-hal seperti hobi, tingkat kesejahteraan di tempat kerja, sikap terhadapnya, bakat, dan keterampilan.
2. Elemen sosial adalah elemen yang mempengaruhi seberapa baik karyawan bergaul satu sama lain dan seberapa baik mereka bergaul dengan atasan.
3. Unsur fisik adalah yang mempengaruhi kesehatan fisik seorang pegawai, seperti jenis pekerjaan, waktu dan waktu istirahat, waktu istirahat, peralatan kerja, pengaturan ruangan, suhu, pencahayaan, aliran udara, kondisi kesehatan pegawai, usia, dan lain-lain.
4. Unsur keuangan, yang meliputi sistem dan besaran upah, jaminan sosial, berbagai tunjangan, fasilitas yang ditawarkan, promosi, dan lain-lain, merupakan variabel yang berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan.

### 2.4.3 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Hee et al., (2019) yaitu:

1. Kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah, hal ini mencerminkan perasaan pekerja mengenai upah/gaji, apakah upah/gaji sesuai dengan yang diharapkan dengan upah/gaji yang mereka terima. Pembayaran gaji/upah yang tepat waktu salah satu hal yang membuat karyawan semangat dalam bekerja.
2. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, mencerminkan perasaan pekerja dengan pekerjaannya. Apakah pekerjaan itu menarik dan sesuai dengan kemampuan. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri menimbulkan rasa bangga dengan hasil yang diperoleh dan akan mencoba hal-hal baru dalam pekerjaan tersebut.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, hal ini mencerminkan pekerja dengan rekan kerjanya. Semua pekerja memerlukan rekan kerja yang peduli karena dalam beberapa pekerjaan membutuhkan kerjasama yang baik. Selain itu, pekerja juga menginginkan mitra kerja yang menyenangkan dan saling mendukung. Sehingga mereka akan menikmati hari-hari kerja dengan penuh semangat.
4. Kepuasan terhadap kesempatan promosi, mencerminkan perasaan pekerja atas kebijakan promosi jabatan. Mereka yang kinerjanya baik memperoleh kesempatan adil dalam promosi jabatan. Adanya kesempatan promosi jabatan dari perusahaan akan menambah semangat kerja dan puas dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan.
5. Kepuasan terhadap pengawasan (*supervisi*), hal itu mencerminkan pikiran pekerja terhadap atasannya yang mau membantu dan mendukung pekerjaan mereka dengan menyediakan sumber daya yang mereka butuhkan dan melindungi mereka dari kebingungan di tempat kerja.



## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

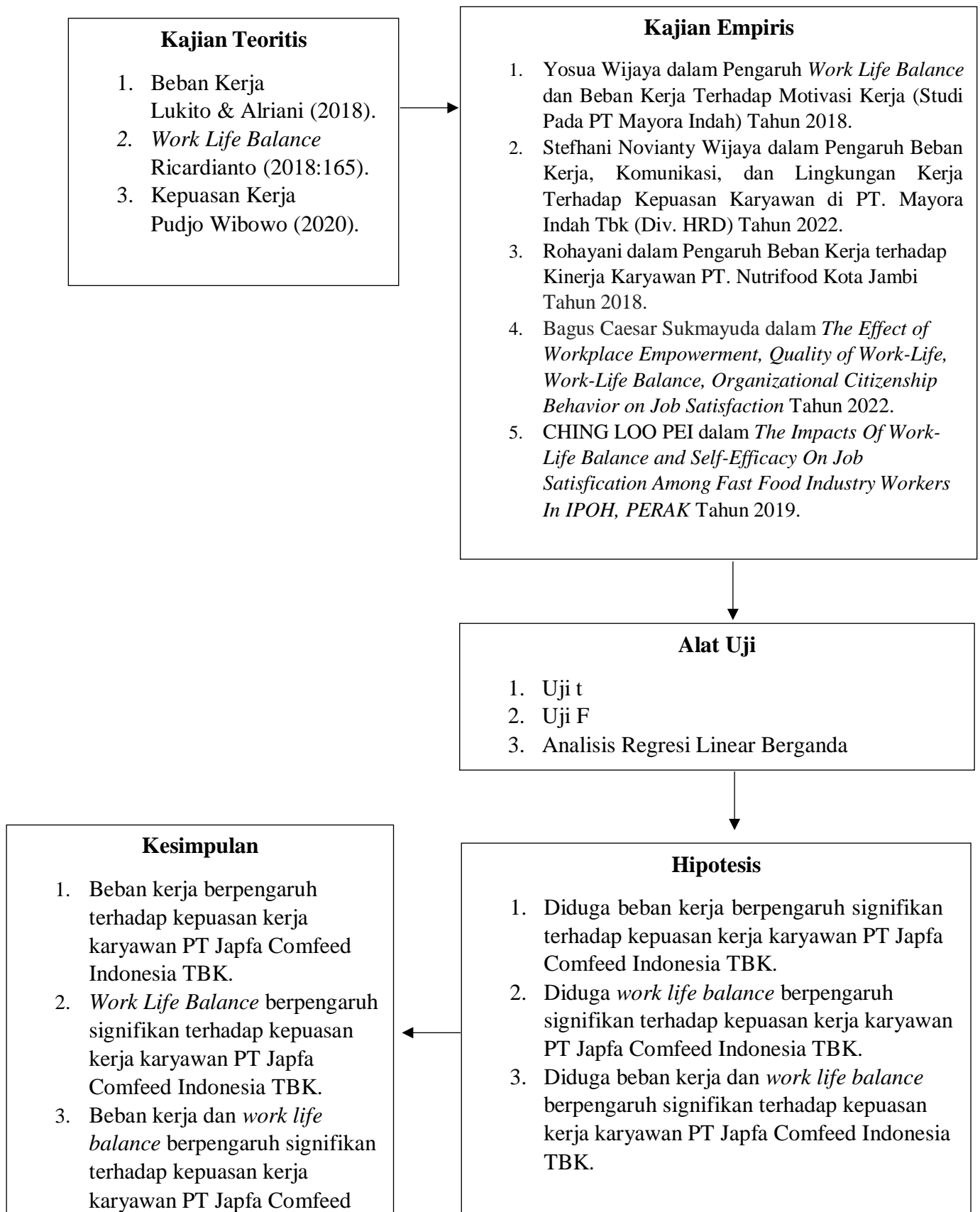
### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul & Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi Penelitian
1	Yosua Wijaya	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada PT Mayora Indah) (2018)	Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap motivasi kerja diterima, hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja konsumen diterima.	Perbedaan penelitian pada variabel motivasi kerja (Y)	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung.
2	Stefhani Novianty Wijaya	Pengaruh Beban Kerja, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan di PT. Mayora Indah Tbk (Div. HRD) (2022)	Hasil pengujian menunjukkan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.	Perbedaan penelitian pada variabel komunikasi (X2), lingkungan kerja (X3)	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung.
3	Rohayani	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Kota Jambi (2018)	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Nutrifood Kota Jambi.	Perbedaan penelitian pada variabel kinerja karyawan (Y).	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung.

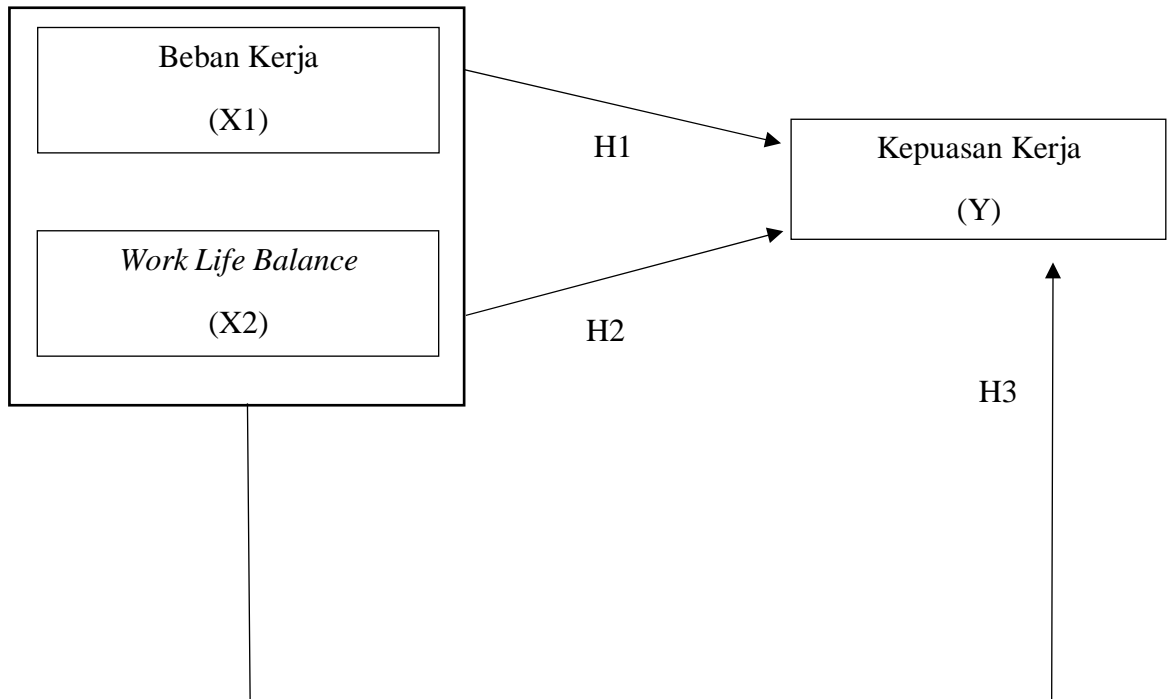
<b>No</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul &amp; Tahun</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Perbedaan Penelitian</b>	<b>Kontribusi Penelitian</b>
4	Bagus Caesar Sukmayuda, Unggul Kustiawan	<i>The Effect of Workplace Empowerment, Quality of Work-Life, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction</i> (2022)	<i>The findings of this study are work empowerment, quality of work-life, work-life balance, organizational citizenship behavior can increase job satisfaction.</i>	Perbedaan penelitian pada variabel Workplace Empowerment (X1), Organizational Citizenship Behavior (X3).	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung.
5	CHING LOO PEI, LOW WAN CHEE	<i>THE IMPACTS OF WORK-LIFE BALANCE AND SELF-EFFICACY ON JOB SATISFACTION AMONG FAST FOOD INDUSTRY WORKERS IN IPOH, PERAK</i> (2019)	<i>There is no significant difference between male and female employees in terms of work-life balance, self-efficacy and job satisfaction. This study delivers valuable insight for human resource practitioners and policy makers who are concerned with the factors that contribute to job satisfaction among fast food industry employees.</i>	Perbedaan penelitian pada variabel SELF-EFFICACY (X2)	Memberikan penguatan atas penelitian yang sedang berlangsung.

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2022.

## 2.6 Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.2 Kerangka Penelitian**

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2021, p.99), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

### 2.7.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Solehah (2019) beban kerja adalah tugas yang dilakukan karyawan secara langsung tepat waktu, dengan menggunakan keterampilan dan potensi karyawan. Hasil penelitian Stefhani Novianty Wijaya (2022) ini menunjukkan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

**H1:** Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

### **2.7.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

*Work life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Menurut Irawanto et al., (2021) ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan penurunan kinerja seseorang bagi suatu perusahaan. Hasil penelitian Yosua Wijaya (2018) ini menyatakan terdapat pengaruh *Work Life Balance* terhadap motivasi kerja diterima.

**H2:** *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

### **2.7.3 Pengaruh Beban Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Wibowo et al., (2020) kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan masalah yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar karyawan, penghargaan yang diperoleh di tempat kerja, dan faktor fisik dan psikologis. Hasil penelitian Stefhani Novianty Wijaya (2022) ini menunjukkan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

**H3:** Beban Kerja dan *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.