

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen**

Kinicki & William (2016) menyatakan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi secara efektif dan efisien melalui sekelompok orang terintegrasi. Hal ini dilakukan melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber daya yang terdapat di dalam organisasi. Efektif berarti proses yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama. Sedangkan efisien berarti penggunaan segala sumber daya dilakukan dengan bijak, baik sumber daya manusia, uang, atau sumber daya lainnya.

Menurut Robbins & Coulter (2012) manajemen merupakan proses mengkoordinasi dan memantau seluruh aktivitas pekerjaan orang lain, sehingga setiap pekerjaan bisa terselesaikan dengan efektif dan efisien. Efisien berarti mendapatkan hasil maksimal dengan *input* minimal, sedangkan efektif berarti mengerjakan sesuatu dengan cara yang benar.

Schemerhorn (2017) mengatakan bahwa manajemen adalah proses mengelola segala sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan produk atau jasa. Proses ini dilakukan berdasarkan tujuan yang ditetapkan organisasi dari awal tentang alasan mengapa suatu organisasi didirikan (seperti visi).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Kinicki & William (2016) yang bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi secara efektif dan efisien melalui sekelompok orang

terintegrasi. Hal ini dilakukan melalui *planning, organizing, leading,* dan *controlling* sumber daya yang terdapat di dalam organisasi. Efektif berarti proses yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama. Sedangkan efisien berarti penggunaan segala sumber daya dilakukan dengan bijak, baik sumber daya manusia, uang, atau sumber daya lainnya.

## **2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses mengambil, melatih, mengevaluasi, dan memberikan kompensasi yang sesuai bagi karyawan. Dalam pemberian kompensasi, harus diperhatikan juga hubungan antar pekerja, kondisi kesehatan dan keamanan pekerja, dan adanya keadilan yang tercipta di lingkungan kerja.

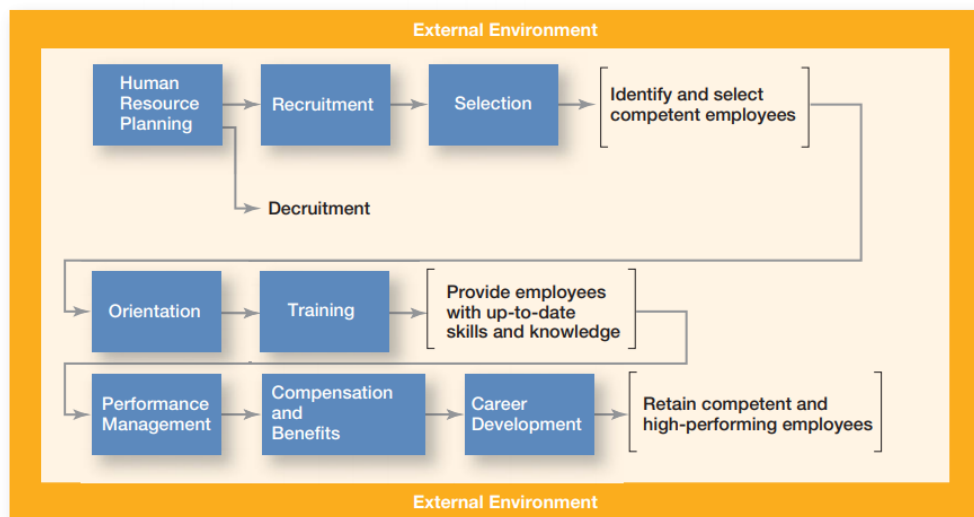
Menurut Robbin & Coulter (2012) manajemen sumber daya manusia adalah menempatkan orang-orang yang tepat, di posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat, serta merupakan sebuah proses untuk mengorganisir sumber daya manusia, mulai dari proses perekrutan sampai dengan menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Sedangkan Noe (2015) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah kebijakan, praktik, serta sistem yang akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Dessler (2015) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengambil, melatih, mengevaluasi, dan memberikan kompensasi yang sesuai bagi karyawan. Dalam pemberian kompensasi, harus diperhatikan juga hubungan antar pekerja, kondisi

kesehatan dan keamanan pekerja, dan adanya keadilan yang tercipta di lingkungan kerja.

### 2.3. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Robbins & Coulter (2013) dalam bukunya menyatakan bahwa proses manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi delapan tahapan, seperti yang terlihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1. *Human Resource Management Process*

Sumber : Robbins & Coulter, 2013.

Berikut adalah definisi dari masing-masing tahapan tersebut.

#### 1. *Human Resources Planning*

Pada tahap ini HR Manager akan merencanakan jumlah orang yang tepat, dengan kapabilitas yang tepat di waktu dan tempat yang tepat, untuk berjaga-jaga bila ada penambahan atau pengurangan orang secara tiba-tiba.

2. *Recruitment*

Tahap *recruitment* merupakan tahapan mengalokasikan, mengidentifikasi serta menarik para pelamar yang memiliki kapabilitas tinggi.

3. *Selection*

Merupakan tahapan penyaringan untuk memilih orang dengan kualifikasi yang paling tepat untuk menempati suatu posisi.

4. *Orientation*

Tahap *orientation* terjadi ketika karyawan sudah terpilih untuk menempati suatu posisi. Tahap ini adalah proses pengenalan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan

5. *Training*

Tahap ini merupakan proses yang bertujuan untuk membawa perubahan yang lebih baik bagi karyawan, baik dari sisi perilaku atau kemampuan, yang dapat membawa keuntungan bagi perusahaan.

6. *Performance management*

Tahap *Performance management* adalah tahapan dimana manajer perlu mengetahui apakah kinerja karyawan sudah berjalan dengan efektif dan efisien.

7. *Compensation and Benefits*

Tahap ini merupakan proses pemberian kompensasi bagi para karyawan. Karyawan dengan produktivitas yang lebih baik akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik juga. Hal ini digunakan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

#### 8. *Career Development*

Tahap ini merupakan proses yang dilakukan untuk mengembangkan karir yang dimiliki karyawan, sehingga karyawan memiliki tanggung jawab serta penghasilan yang lebih besar dari sebelumnya.

### **2.4 Self-Efficacy**

Bandura (1994) dalam Chan (2017) mengatakan bahwa *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam mengatur kinerja yang akan mempengaruhi aspek-aspek lain di dalam hidupnya. Dengan kata lain *self-efficacy* adalah tingkat kepercayaan diri seseorang tentang kompetensi yang dimilikinya. Menurut Bubou (2020) dalam penelitiannya, *self-efficacy* adalah kepercayaan seorang individu terhadap kemampuan yang dimilikinya. Hal ini yang akan mendorong individu tersebut untuk bisa menyelesaikan tugasnya atau mencapai tujuan atau objektifnya.

Dalam penelitian lainnya, Bradley (2017) mengatakan bahwa *self-efficacy* adalah kemauan seseorang untuk mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan, serta bersedia untuk memberikan usaha yang lebih keras, terutama ketika adanya hambatan dalam tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori dari Bandura (1994) yang mengatakan bahwa *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam mengatur kinerja yang

akan mempengaruhi aspek-aspek lain di dalam hidupnya. Dengan kata lain *self-efficacy* adalah tingkat kepercayaan diri seseorang tentang kompetensi yang dimilikinya.

#### **2.4.1 Sumber dari *self-efficacy***

Bandura (1994) dalam Lyons (2018) mengatakan bahwa terdapat beberapa sumber yang bisa menghasilkan *self-efficacy* dalam diri seseorang, yaitu sebagai berikut.

1. *Mastery experiences*, yaitu pengalaman seseorang ketika mampu mencapai kesuksesan dalam melakukan suatu tugas. Hal ini dapat memperkuat *self-efficacy* yang ada pada diri seseorang.
2. *Social persuasion*, yaitu ketika orang lain, terlebih lagi seseorang yang terdandang, memberikan perhatian terhadap kesuksesan yang diraih seseorang.
3. *Observation of role models*, yaitu ketika seseorang melihat kesuksesan orang lain dalam melakukan hal yang mirip dengan yang sedang dilakukannya. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan diri serta motivasi seseorang.

#### **2.4.2 Cara Meningkatkan *Self Efficacy***

Dalam artikel ilmiah yang ditulis oleh Margolis & McCabe (2006) disebutkan ada beberapa cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan *self efficacy*. Berikut adalah cara yang dapat digunakan.

1. *Plan moderately challenging tasks*, yaitu dengan merancang target yang lebih menantang dan tidak terlalu mudah untuk dikerjakan.

2. *Use peer models*, yaitu dengan meminta bantuan orang lain untuk menilai perkembangan seseorang. Dengan adanya pihak lain yang melihat, orang cenderung lebih termotivasi dalam mencapai target yang lebih baik.
3. *Teach Learning Strategies*, yaitu adanya kelas atau pengajaran tentang bagaimana mempelajari sesuatu dari orang yang lebih ahli.
4. *Give Frequent, focused, task-specific feedback*, yaitu ketika seseorang diberikan kebebasan untuk mengerjakan sesuatu, dan pihak lain memberikan *feedback* serta arahan bagaimana mencapai target atau tujuan yang diinginkan. Hal ini akan meningkatkan *self efficacy* seseorang.
5. *Stress Functional Attribution Statements*, yaitu dengan memberikan pernyataan-pernyataan yang optimis (misalnya mengatakan bahwa sukses itu mungkin jika mau berusaha).

## **2.5 Work-Family Demands**

### **2.5.1 Work Demand**

Yang (2000) dalam Kengatharan (2020) menyatakan bahwa *work demand* adalah tekanan yang terjadi akibat jumlah pekerjaan yang banyak serta tekanan dari sisi waktu di tempat kerja, seperti pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cepat atau *deadline* yang ketat. Sedangkan menurut Demerouti (2001) dalam Beham & Drobnic (2010) *work demand* adalah aspek fisik, sosial, atau organisasional dalam satu pekerjaan yang membutuhkan *physical and mental effort* yang selanjutnya diasosiasikan dengan *physical and physiological cost*.

Berikutnya, Latip, *et. al* (2018) mengatakan bahwa *work demand* adalah kebutuhan seorang individu yang berkaitan dengan performa di tempat kerja. Yang mana *work demand* bisa diukur dari hal-hal seperti jam operasional kerja, tekanan dan kondisi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, serta kemungkinan untuk promosi. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi dari Yang (2000) dalam Kengatharan (2020) menyatakan bahwa *work demand* adalah tekanan yang terjadi akibat jumlah pekerjaan yang banyak serta tekanan dari sisi waktu di tempat kerja, seperti pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cepat atau *deadline* yang ketat.

### **2.5.2 Managing Work Demands**

Berdasarkan artikel yang dilansir oleh Heads Up (2014), ada beberapa cara yang bisa dilakukan dalam mengelola *work demands*. Berikut adalah beberapa cara yang bisa dilakukan sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *work demands*.

#### 1. Mengelola *mental demands*.

Merupakan cara yang dapat digunakan untuk mengelola *work demands* pada pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi dan tingkat kompleksitas yang tinggi. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan cara berikut.

- a) Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan ritme kerja mereka serta mengelola tugas-tugas yang membutuhkan tingkat konsentrasi tinggi.

- b) Memastikan karyawan memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang menantang.
- c) Menyediakan informasi yang lengkap terkait bagaimana menyelesaikan suatu tugas secara kompeten, serta memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan.
- d) Memantau progres serta mempertimbangkan *feedback* yang masuk, untuk melihat apakah ada perubahan yang dibutuhkan

2. Mengelola *physical demands*.

Berikut adalah beberapa cara yang bisa dilakukan untuk mengelola *work demands* terkait kondisi *physical* ketika melaksanakan pekerjaan.

- a) Mengelola lingkungan tempat bekerja, mulai dari *noise*, *lighting* dan *design*.
- b) Memastikan adanya pemberian *training* sebelum karyawan mulai melaksanakan pekerjaan.
- c) Mengelola *breaks* dan menginisiasi adanya *job rotation*.

3. Mengelola *emotional demands*.

Berikut adalah beberapa cara yang bisa dilakukan untuk mengelola *emotional demands* karyawan ketika pekerjaan mereka menghambat mereka dalam memunculkan emosinya.

- a) Menawarkan dukungan untuk mendiskusikan *workloads* dan *challenge*.
- b) Memberikan *training* tentang cara untuk *managing difficult situation*.

- c) Memastikan adanya prosedur yang jelas dalam mengelola situasi yang memberikan banyak tekanan.

#### 4. Mengelola *Time Pressures*

Berikut adalah cara untuk mengelola *work demands* pada karyawan karena adanya *time pressures*.

- a) Bekerjasama dengan karyawan untuk menentukan target yang *achievable* dengan *time frame* yang sesuai.
- b) Mendorong karyawan untuk memberitahukan masalah atau *concern* sebelum *deadline*.
- c) Mempersiapkan diri dalam menghadapi *peak demand*, misalnya seperti hari libur nasional.
- d) Menghindari adanya lembur yang tidak direncanakan. Jika lembur dibutuhkan, selalu memberitahukan kepada karyawan.

#### **2.5.2 Family Demand**

Yang (2000) dalam Kengatharan (2020) menyatakan bahwa *family demand* adalah tekanan yang terjadi akibat terbatasnya waktu dalam mengerjakan tugas rumah tangga, seperti menjaga kebersihan rumah atau harus menjaga anak di rumah. Sedangkan menurut Boyar (2007) *family demand* adalah persepsi seseorang terhadap tingkat kebutuhan yang ada pada lingkup keluarga. Selanjutnya, Latip, *et. al* (2018) mengatakan bahwa *family demand* adalah tanggung jawab yang harus dikerjakan dalam satu peran tertentu yang berkaitan dengan tugas di dalam keluarga, target yang ingin dicapai dalam keluarga, keterlibatan keluarga, serta hubungan kekerabatan lainnya.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan definisi dari Yang (2000) dalam Kengatharan (2020) yang menyatakan bahwa bahwa *family demand* adalah tekanan yang terjadi akibat terbatasnya waktu dalam mengerjakan tugas rumah tangga, seperti menjaga kebersihan rumah atau harus menjaga anak di rumah.

## **2.6 Work-life Balance**

Kalliath & Brought (2008) dalam Chan (2017) mendefinisikan *work-life balance* sebagai persepsi seorang individu bahwa aktivitas pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan bisa saling berjalan beriringan dan akan membawa perubahan yang lebih baik dalam kehidupan individu tersebut. Grzywacz and Bass (2003) dalam Brought (2014) mendefinisikan *work-life balance* terdiri dari dua aspek, yaitu konflik (aspek negatif) dan fasilitasi (aspek positif) yang saling berhubungan satu sama lain membentuk sebuah keseimbangan.

Selanjutnya, Grzywacz dan Carlson (2009) dalam Pheng dan Chua (2019) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pencapaian yang diraih dari pemenuhan ekspektasi terkait pekerjaannya, serta ekspektasi terkait kehidupan keluarganya. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan definisi dari Kalliath & Brought (2008) yang mendefinisikan *work-life balance* sebagai persepsi seorang individu bahwa aktivitas pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan bisa saling berjalan beriringan dan akan membawa perubahan yang lebih baik dalam kehidupan individu tersebut.

### **2.6.1 Komponen dalam Work-Life Balance**

Menurut Greenhaus (2003) dalam Brought (2014) *work-life balance* tersusun atas tiga komponen, yaitu:

1. *Time balance*, adalah waktu yang sama rata antara pekerjaan dan keluarga.
2. *Involvement balance*, adalah keterlibatan yang sama antara pekerjaan dan keluarga.
3. *Satisfaction balance*, adalah tingkat kepuasan yang setara, terhadap *role* di pekerjaan maupun di keluarga.

## **2.7 Work Engagement**

Menurut Bekker dan Leiter (2010), *work engagement* adalah perasaan positif serta termotivasi terhadap hal yang berkaitan dengan pekerjaan, yang juga menjadi kebalikan atau lawan dari *burnout*. Sedangkan menurut Schaufeli (2010), *work engagement* adalah perasaan antusias, semangat, berkomitmen, fokus, dan memiliki pikiran yang positif terhadap pekerjaan. Selanjutnya, Macey (2009) menyatakan bahwa *work engagement* adalah perasaan berenergi, usaha, serta ketekunan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan definisi dari Schaufeli (2010) bahwa *work engagement* adalah perasaan antusias, semangat, berkomitmen, fokus, dan memiliki pikiran yang positif terhadap pekerjaan.

### **2.7.1 Dimensi Work Engagement**

Menurut Bakker (2008), *work* terdiri atas tiga komponen penting, yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption* dengan definisinya sebagai berikut.

1. *Vigour*, adalah energi maksimal serta ketahanan yang tinggi dalam diri seseorang dalam menghadapi kesulitan yang mungkin dihadapi dalam suatu pekerjaan.
2. *Dedication*, adalah memiliki keikutsertaan maksimal dalam satu pekerjaan dan merasa antusias, terinspirasi, bangga sekaligus tertantang dalam menjalaninya.
3. *Absorption*, adalah kesenangan dalam melakukan satu pekerjaan, hingga bisa melupakan waktu, dan sulit untuk dipisahkan dari pekerjaan. Atau dengan kata lain, seseorang menyatu dengan pekerjaannya.

### **2.7.2 Cara Meningkatkan *Work Engagement***

Menurut Bakker dan Oerlemans (2010) dalam Schaufelli (2012) menyebutkan bahwa *work engagement* bisa ditumbuhkan dalam satu perusahaan dengan menggunakan *HRM strategy*. Berikut merupakan beberapa strategi yang bisa digunakan dalam meningkatkan *work engagement*.

1. Memperbaiki *job design* dengan memanfaatkan potensi dari *job resources*.
2. Menggunakan *job rotation*, karena dengan adanya perubahan dalam pekerjaan dapat memberikan tantangan baru untuk karyawan, meningkatkan motivasi, serta merangsang adanya pelajaran dan pengembangan profesional.

Selanjutnya, menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) dalam Schaufelli (2012) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan *work engagement* salah satu hal yang bisa dilakukan adalah dengan adanya *job crafting* atau memodifikasi *job*

*design* yang dimiliki karyawan, seperti memilih tugas-tugas yang lebih bermakna untuk dikerjakan dibandingkan tugas lainnya.

Berbeda dengan kedua teori sebelumnya, menurut Salanova et.al (2010) dalam Schaufelli (2012) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan *work engagement* dibutuhkan adanya pelatihan yang bisa meningkatkan *self-efficacy*. Keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri dinilai dapat meningkatkan *engagement* serta *performance* sampai ke titik dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan dirinya sendiri yang selanjutnya juga akan berpengaruh terhadap karirnya.

## **2.8 Pengembangan Hipotesis**

### **2.8.1 *Self-efficacy* berpengaruh Positif terhadap *Work-life Balance***

Dalam penelitiannya, Chan (2017) menemukan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*. *Self efficacy* yang mempengaruhi *work-life balance*, selanjutnya akan mempengaruhi *work engagement*. *Self-efficacy* yang diutamakan dalam penelitian ini adalah *self efficacy* untuk menyemibangkan *work-family demands*.

Hobfoll (2001) dalam Chan (2017) menjelaskan bahwa dalam teori *Conservation of Resources (COR)*, *psychological resources* (yang salah satunya adalah *self-efficacy*) berperan krusial dalam mengelola *resources*. Karenanya, individu dengan *self-efficacy* lebih tinggi juga lebih bisa mengelola *resources* yang dimiliki sehingga sangat memungkinkan untuk mendorong terjadinya *work-life balance*.

Penelitian yang dilakukan Seong (2016) mengatakan bahwa perusahaan atau organisasi yang mendukung karyawannya untuk memiliki *self-efficacy* akan menghasilkan tingkat *work-life balance* yang lebih tinggi pada karyawannya. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, peneliti menduga bahwa:

H1 : *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

### **2.8.2 *Work-family Demands* menjadi Mediator dalam Hubungan *Self-efficacy* dengan *Work-life Balance***

Dalam penelitian yang dilakukan Chan (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-family demands* memediasi hubungan antara *self-efficacy* dan *work-life balance*. Akan tetapi, *family demands* sendiri memiliki pengaruh yang lebih lemah dalam menjadi mediator, karena *work-demands* memiliki pengaruh yang lebih besar dalam prioritas seseorang.

Di sisi lain, Nahrgang (2011) menyebutkan bahwa ada dua jenis *job demands*, yaitu *job challenges* dan *job hindrance*. *Job demands* sebagai *job challenges* akan dilihat dari sisi positif, bahwa pekerjaan membawa *challenge* yang lebih menarik. Sedangkan *job demands* sebagai *job hindrance* akan melihat sisi negatif, bahwa *job demands* adalah hambatan yang sulit dihadapi. Tetapi, dengan adanya *self efficacy*, maka seseorang akan melihat *job demand* sebagai suatu hal yang positif, yang mana *work-family demands* bisa memediasi hubungan antara *self-efficacy* dan *work-life balance*.

Fried (2002) dalam Chan (2015) menjelaskan bahwa ketika seseorang tidak memiliki *psychological resources* yang baik (seperti salah satunya *self-efficacy*) dalam mengelola *work-family demands*, maka akan sulit bagi orang tersebut untuk

bisa merasa puas atas *work-life balance* dalam hidupnya. Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas, maka penulis menduga bahwa.

H2 : *Work-family Demands menjadi Mediator dalam Hubungan Self-efficacy dengan Work-life Balance*

### **2.8.3 Work Demands berpengaruh terhadap Work Engagement**

Dalam penelitiannya, Chan (2017) menunjukkan bahwa *work demands* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. Chan juga menjelaskan bahwa *work demand* tetap menjadi prioritas dibandingkan *family demand*. Dalam memberikan hasil pekerjaan terbaik, seseorang bisa rela mengorbankan kebutuhan pribadi serta keluarga.

Ahmed (2019) juga menyebutkan bahwa *job demands* (dengan definisi yang sama dengan *work demands*) berpotensi untuk mempengaruhi *work engagement* secara signifikan, karena adanya faktor-faktor di dalam *job demands* (seperti *workload* dan *emotional challenges*) yang mempengaruhi *engagement* seseorang dalam bekerja.

Penelitian lainnya datang dari Sawang (2012) yang menyebutkan adanya hubungan *quadratic* antara *work demand* dan *work engagement*, dimana *work demand* bisa berpengaruh secara negatif terhadap *work engagement* akibat *load* pekerjaan yang banyak, tetapi juga bisa berpengaruh positif, karena tanpa adanya pekerjaan yang *challenging*, karyawan juga bisa menjadi tidak *engage* dalam pekerjaannya. Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, penulis menduga bahwa *work demands* memiliki pengaruh terhadap *work engagement*, yang dapat dituangkan ke dalam hipotesis berikut.

*H3 : Work demands berpengaruh terhadap work engagement.*

#### **2.8.4 Family Demands berpengaruh terhadap Work Engagement**

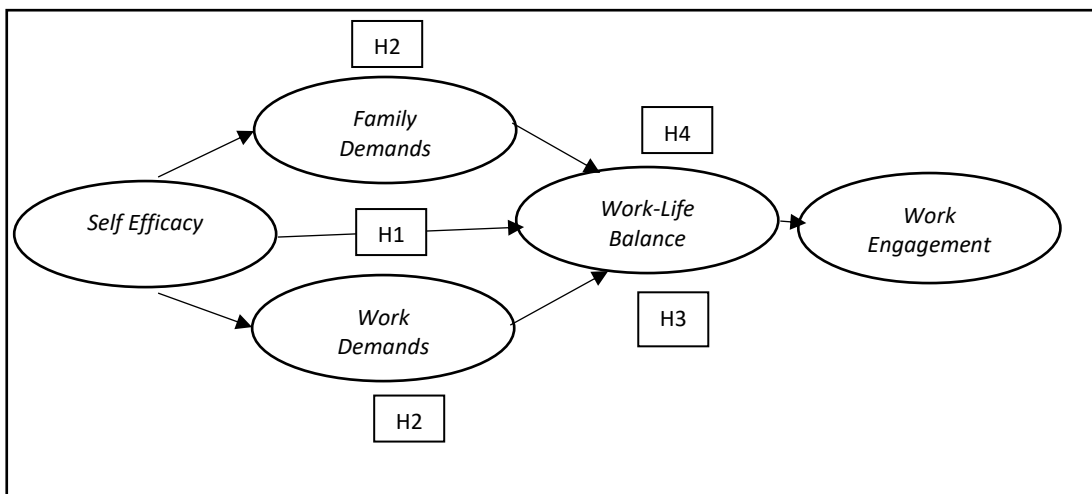
Michell (2011), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *family demands* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement*. Hal ini karena ketika seorang karyawan datang ke kantor, mereka membawa keseluruhan dirinya, termasuk dengan hal-hal yang terjadi di luar tempat kerja maupun di tempat kerja.

Dalam penelitian yang dilakukannya, Chen dan Martin (2019) menemukan bahwa *personal demands at home* (dengan definisi yang serupa dengan *family demands*) mempengaruhi *work engagement* seorang karyawan. Akan tetapi, pengaruh ini bisa dikurangi jika seseorang mampu mengelola *demands* nya dengan baik. Selanjutnya, Dunn & O'brien (2013) dalam Chan (2017) juga menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki emosi positif serta *work engagement* yang baik biasanya merasa bahwa perusahaan tempatnya bekerja mendukung *work-family integration*. Berdasarkan penelitian di atas, penulis menduga bahwa *family demands* memiliki pengaruh terhadap *work engagement*, yang dituangkan dalam hipotesis berikut.

*H4 : Family demands berpengaruh terhadap work engagement.*

## 2.9 Model Penelitian

Berikut merupakan model penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini.



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Chan, 2017.

Kerangan Hipotesis:

H1: *Self-efficacy* berpengaruh Positif terhadap *Work-life Balance*

H2: *Work and Family Demands* memediasi Hubungan *Self-efficacy* terhadap *Work-life Balance*

H3: *Work Demands* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (*indirect*)

H4: *Family Demands* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (*indirect*)

## 2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	Xi Wen Chan, Thomas Kalliath, Paula Brough, Michael O'Driscoll.	<i>International Journal of Manpower, 2017</i>	<i>Self-efficacy and work engagement: Test of a chain model</i>	Penelitian ini membahas <i>self efficacy</i> , yang merupakan salah satu komponen dari teori COR ( <i>Conservation Of Resource</i> ) yang mempengaruhi <i>work and family demands</i> serta <i>work-life balance</i> . Dari peran <i>self efficacy</i> tersebut, berdampak juga secara tidak langsung terhadap <i>work engagement</i> pada pekerja.	Sebagai jurnal utama penelitian.

2.	Stevan E. Hobfoll	<i>Applied Psychology: An International Review, Vol. 50 No. 3, pp. 337-370, 2001</i>	<i>The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory</i>	Penelitian ini membahas secara mendalam tentang teori COR ( <i>Conservation of Resource</i> ) yang menjelaskan bahwa <i>resources</i> yang tidak dikelola dengan baik akan menjadi salah satu penyebab stres, sehingga COR juga menjadi salah satu prediktor untuk menentukan tingkat stres yang terjadi dalam berbagai <i>setting</i> lingkungan.	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.
3.	Jee Young Seong	<i>Social Behavior And Personality,</i>	<i>Person–Organization Fit, Family-Supportive</i>	Penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara <i>Person-Organization Fit</i> dan <i>work-life</i>	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

		2016, 44(6), 911–922, 2016.	<i>Organization Perceptions, And Self-Efficacy Affect Work–Life Balance</i>	balance jauh lebih kuat ketika ada peran <i>self-efficacy</i> di dalamnya. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa <i>self efficacy</i> menjadi faktor yang efektif jika dikombinasikan dengan faktor individual.	
4.	Jennifer D. Nahrgang, Frederick P. Morgeson	<i>American Psychological Association, 000–000 0021-9010, 2011</i>	<i>Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes</i>	Penelitian ini menjelaskan JDR ( <i>Job Demand-Resource Theory</i> ) yaitu adanya hubungan positif antara <i>job demand</i> dan <i>job burnout</i> , sedangkan untuk <i>job resources</i> memiliki hubungan positif dengan <i>job engagement</i> .	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

5.	Yitzhak Fried, Samuel Melamed, Haim A. Ben-David	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> (2002), 75, 131–144	<i>The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness absence: An exploratory study across 21 organizations — the CORDIS study</i>	Temuan inti dari penelitian ini adalah <i>noise</i> sebagai faktor dengan pengaruh paling kuat yang mempengaruhi <i>absenteeism</i> pada wanita dengan <i>job complexity</i> yang tinggi.	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.
6.	Sukanlaya Sawang	<i>International Journal of Manpower</i> · May 2012	<i>Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement</i>  <i>The moderating role of social support?</i>	Penelitian ini menemukan ada <i>quadratic effect</i> dari <i>job demands</i> terhadap <i>engagement</i> pada karyawan. Tetapi, hanya <i>supervisor support</i> yang berhasil menjadi <i>moderator</i> dalam hubungan <i>job demands</i> dengan <i>work engagement</i> .	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

7.	Umair Ahmed	<i>Annals of Contemporary Developments in Management &amp; HR (ACDMHR) Vol. 1, No. 2, 2019</i>	<i>Job Demands and Work Engagement: Call for More Urgent Empirical Attention</i>	Penelitian ini menemukan bahwa <i>job demands</i> memiliki peranan penting dalam mempengaruhi tingkat <i>engagement</i> karyawan di tempat kerja, serta <i>workload</i> dan <i>emotional demand</i> menjadi faktor yang paling kritikal.	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.
8.	Jesse S. Michel, Lindsey M. Kotrba, Jacqueline K. Mitchelson, Malissa A. Clark, Boris B. Baltes	<i>Journal of Organizational Behavior(2011)</i>	<i>Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review</i>	Penelitian ini memberikan <i>review</i> terhadap berbagai faktor dan teori yang menyangkut <i>work to family conflict</i> dan <i>family to work conflict</i> .	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

9.	I-Shuo Chen, Martin R. Fellenz	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	<i>Personal resources and personal demands for work engagement: Evidence from employees in the service industry</i>	Penelitian ini menemukan bahwa <i>personal resources</i> dan <i>personal demands</i> di tempat kerja menjadi mediator dalam hubungan <i>personal resources</i> dan <i>personal demand</i> di tempat kerja dengan <i>work engagement</i> .	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.
10.	Karen M. O'Brien, Marianne G. Dunn	<i>Journal of Counseling Psychology</i> 2013. Vol. 60. No. 4, 634-640	<i>Work-Family Enrichment Among Dual-Earner Couples: Can Work Improve Our Family Life?</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational support</i> terhadap <i>work-family management</i> memiliki pengaruh yang positif bagi <i>work satisfaction</i> dan <i>family satisfaction</i> karyawannya.	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

11.	Navaneethakrishnan Kengatharan	<i>Journal of Advances in Management Research, 2020, vol. 17, issue 5, 651-667</i>	<i>Shouldering a double burden: the cultural stigma of the dogma of gender role ideology and its impact on work-family conflict</i>		Sebagai landasan Teori untuk variabel <i>work and family demands.</i>
12.	T. Kalliath, P. Brough,	<i>Journal of Management and Organization, Vol. 14 No. 3, pp. 323-327. (2008)</i>	<i>Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct</i>		Sebagai landasan Teori untuk variabel <i>work-life balance.</i>