



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. *Management*

Menurut Roubins & Coulter (2009), manajemen adalah koordinasi dan pengawasan aktifitas kerja orang lain sehingga aktifitas mereka selesai dengan efektif dan efisien.

Manajemen menurut Evered & Selman (1990) dapat dilihat sebagai seni berdasarkan manusia, yang fokus terhadap menciptakan dan menjaga suasana, lingkungan dan konteks yang memungkinkan memberdayakan sekelompok orang untuk menghasilkan hasil yang diinginkan, prestasi, dan penyelesaian.

Menurut Schermerhorn (2010), manajemen adalah proses perencanaan, pengaturan, pembimbingan, dan pengendalian sumber daya untuk dapat mencapai tujuan performa.

Menurut Dessler (2015) proses manajemen terbagi menjadi:

1. *Planning*

Menciptakan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.

2. *Organizing*

Memberikan seluruh bawahan tugas yang spesifik, mendirikan departemen, menyerahkan otoritas kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. *Staffing*

Menentukan orang seperti apa yang sebaiknya dipekerjakan, merekrut pegawai yang berpotensi, melakukan seleksi terhadap pegawai, melatih dan mengembangkan pegawai, menentukan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, konsultasi dan kompensasi pegawai.

4. *Leading*

Membuat yang lain menyelesaikan pekerjaannya, mengatur moral, memotivasi bawahan.

5. *Controlling*

Menentukan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, tingkat produksi, memastikan kinerja aktual sesuai standar, memperbaiki tindakan yang dibutuhkan.

UMMN

2.2 *Human Resource Management*

Gary Dessler mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam buku *Human Resource Management Fourteenth Edition* (2015), bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mengakuisisi karyawan, memberi pelatihan, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memelihara hubungan dengan karyawan, kesehatan, keamanan, dan keadilan.

”Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi” (Mondy, 2008).

Werner & DeSimone (2009) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pemilihan efektif dan pemanfaatan karyawan untuk pencapaian tujuan dan strategi terbaik organisasi.

2.3 *Work Overload*

Parasuraman (1991), dalam Karatepe (2013) menjelaskan *work overload* sebagai besarnya tuntutan peran-pekerjaan yang dirasakan, dan perasaan dimana terlalu banyak hal hal yang perlu dilakukan dan tidak cukupnya waktu untuk melakukan semua hal tersebut. Faktor yang menyebabkan karyawan merasakan work overload adalah dengan sengajanya dibiarkan dalam keadaan kekurangan staff dan kriteria tugas yang tidak realistis.

Sementara menurut Ronald E. Riggio (2013) dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* menjelaskan bahwa *work overload* merupakan sumber umum dari stress, yang dihasilkan ketika suatu pekerjaan membutuhkan kecepatan, *output* dan konsentrasi dalam jumlah yang besar.

2.4 ***Emotional Exhaustion***

Dijelaskan oleh Paul E. Spector dalam bukunya yang berjudul *Industrial and Organizational Psychology, Research and Practice*, *emotional exhaustion* adalah perasaan keletihan dan kelelahan saat bekerja (2012).

Frank J. Landy dan Jeffrey M. Conte dalam bukunya yang berjudul *Work in the 21st Century, an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, *emotional exhaustion* terjadi ketika seseorang merasa terkuras habis secara emosional oleh pekerjaannya (2013).

Selain itu, *emotional exhaustion* juga diartikan sebagai kurangnya energi yang diakibatkan oleh tingginya tuntutan psikologis (Lee and Shin, 2005)

2.5 ***Job Embeddedness***

Frank J. Landy dan Jeffrey M. Conte menjelaskan *job embeddedness* sebagai ragam dan variasi tipe komitmen yang dirasakan individual terhadap kolega, tim, organisasi dan karir (2013)

Job embeddedness mewakili akumulasi faktor-faktor afektif dan non-afektif yang mengikat atau menjerat seseorang dalam pekerjaannya (Holtom *et al*, 2012).

Job embeddedness awalnya dipahami sebagai kunci mediasi atas konstruksi antara faktor-faktor spesifik *on-the job*, *off-the job*, dan retensi karyawan. *Job embeddedness* mempengaruhi salah satu keputusan besar mengenai partisipasi, salah satunya, *turnover*.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Pengaruh *Work Overload* terhadap *Emotional Exhaustion*.

Terdapat beberapa bukti empiris untuk mendukung pernyataan mengenai hubungan antara *Work Overload* terhadap *Emotional Exhaustion*. Pada penelitian sebelumnya, dinyatakan bahwa *Work Overload* meningkatkan *Emotional Exhaustion* terhadap para sample penelitian, yaitu para suster di Belanda Janssen *et al* (1999), dalam Karatepe (2012). Rowley dan Purcell (2001) berpendapat bahwa tuntutan pekerjaan dalam jangka waktu yang panjang dan desain pekerjaan yang buruk dapat menjadi sumber penurunan kondisi fisik maupun emosional karyawan, dan selanjutnya mengarah ke *burnout* atau *emotional exhaustion* dan kepada kesehatan dan hasil pekerjaan yang buruk. Salah satu sumber stress pekerjaan yang tidak dapat dihindari adalah *work overload* (dengan sengaja membiarkan kekurangan staf, kekurangan staf dalam jangka waktu tertentu, dan kriteria tugas yang tidak realistis) dan *bullying*. *Stressor* tersebut

menjadi kontributor signifikan dalam turnover karyawan serta menjadi penghalang dalam terciptanya lingkungan kerja yang baik dan stabil (Deery, 2008). Dan ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak dapat menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi akibat meningkatnya tanggung jawab pekerjaan, mereka akan mengalami *emotional exhaustion* sebagai respon psikologis atas stres.

H1: *Work overload* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*

2.6.2 Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap *Job Embeddedness*.

Secara spesifik dijelaskan bahwa karyawan menunjukkan kenyamanan atau ketidaknyamanan psikologis sebagai respon afektif untuk menunjukkan rasa hormat terhadap organisasi. Karyawan yang merasa nyaman akan lebih memiliki keinginan untuk tinggal, sementara yang tidak nyaman akan lebih memiliki keinginan untuk meninggalkan atau keluar organisasi. Ketika karyawan mengalami *emotional exhaustion*, akan terjadi ketiadaan energi dan merasa sumber emosional mereka terkuras habis. Karyawan terlihat memiliki intensi untuk keluar disebabkan oleh ketidaknyamanan di tempat kerja akibat dari tingginya *emotional exhaustion* (Martz dan Campion, 2004). Pegawai mungkin merasa tidak mempunyai hubungan yang erat dengan organisasi, karena ketidakmampuan mereka dalam menghadapi kesulitan yang timbul dari *emotional exhaustion* akibat kurangnya hubungan dengan orang lain di tempat kerja. Mereka mungkin merasa

tidak terikat dengan organisasi, karena mereka merasa bahwa *personal values*, *career goals*, dan *skills* mereka tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kultur organisasi.

Beberapa pegawai dapat mengorbankan keuntungan dan kesempatan dari organisasi karena meningkatnya *stressor* dan ketegangan. Setelah itu, mereka akan menarik diri dari situasi kerja yang tidak menyenangkan atau pengalaman negatif dengan cara kurang memberikan perhatian terhadap aturan kerja dan komitmen, mengurangi usaha dalam pekerjaan, atau mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi (Holtom *et al*, 2012). Karyawan yang tidak mampu mengalokasikan waktu dan tenaga bagi pekerjaannya akan menderita *emotional exhaustion*. Dan jika hal tersebut tidak dapat dihindari atau diatasi, mereka tidak dapat merasa terikat pada orang-orang dan pekerjaan, tidak dapat mengaplikasikan kemampuan mereka untuk memenuhi tanggung jawab, dan bahkan mengorbankan hal penting untuk menarik diri dari pengalaman negatif. Penurunan *job embeddedness* menjadi konsekuensinya.

H2: *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job embeddedness*.

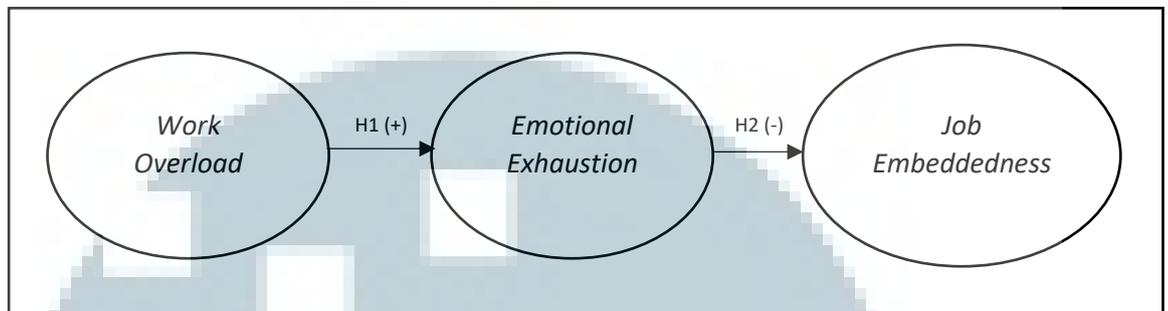
2.7. Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Osman M. Karatepe	2012	<i>The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. The mediation of emotional exhaustion.</i>	Adanya pengaruh positif antara <i>work overload</i> terhadap <i>emotional exhaustion</i> , serta pengaruh negatif antara <i>emotional exhaustion</i> dan <i>job embeddedness</i> . Pada karyawan <i>frontline</i> hotel di Romania.
2	Erich B. Bergiel, Vinh Q. Nguyen, Beth F. Clenney and G. Stephen Taylor	2009	<i>Human Resource practices, job embeddedness, and intention to quit</i>	Pengaruh negatif antara <i>emotional exhaustion</i> yang digambarkan dalam <i>burnout</i> dan <i>job embeddedness</i> . Dalam penelitian ini digunakan 4 area dari praktik <i>human resource management</i> , yaitu kompensasi, dukungan <i>supervisor</i> , kesempatan berkembang dan <i>training</i> .
3	Margaret Deery	2008	<i>Talent management, work-life balance and retentions strategies</i>	Pengaruh positif antara <i>work overload</i> yang digambarkan dengan <i>work stress</i> dan <i>emotional exhaustion</i> , yang mengarah pada strategi retensi karyawan.
4	Simona Gilboa, Arie Shirom, Yitzhak Fried, and Cary Cooper	2008	<i>A meta analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects.</i>	Pengaruh positif antara <i>work overload</i> yang digambarkan dalam <i>work demand</i> dan <i>emotional exhaustion</i> yang muncul sebagai <i>work stress</i> karyawan.

5	Osman M. Karatepe and Orhan Uludag	2008	<i>Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees job performance</i>	Pengaruh positif antara <i>work overload</i> yang diawali dengan <i>role ambiguity</i> karyawan dan <i>emotional exhaustion</i> yang muncul sebagai <i>stress</i> pekerjaan
6	Kim Hyun Jeong, Shin Kang Hyun and Terry W. Umbreit	2007	<i>Hotel job burnout: the role personality characteristics</i>	Pengaruh positif antara <i>work verload</i> yang dijelaskan secara spesifik sebagai tuntutan pekerjaan yang tinggi dan <i>emotional exhaustion</i> yang muncul sebagai <i>burnout</i> .
7	Craig D. Crossley, Rebecca J. Bennet, Steve M. Jex and Jennifer L. Burnfield	2007	<i>Development of global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover</i>	Pengaruh negatif antara <i>emotional exhaustion</i> yang digambarkan sebagai <i>work stress</i> karyawan dan <i>job embeddedness</i>
8	Robyn E. Goodwin, Markus Groth and Stephen J. Frenkel	2011	<i>Relationship between emotional labor, job performance and turnover</i>	Pengaruh negatif antara <i>emotional exhaustion</i> dan <i>job embeddedness</i> yang akan mengarah pada <i>turnover</i> karyawan.
9	Osman M. Karatepe and Ronate Ndiangang Ngeche	2012	<i>Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes</i>	Pengaruh negatif antara <i>emotional exhaustion</i> yang dijelaskan sebagai <i>stress</i> pekerjaan dan <i>job embeddedness</i>
10	Thomas W. H. Ng and Daniel C. Feldman	2011	<i>Locus of control and organizational embeddedness</i>	Pengaruh negatif antara <i>emotional exhaustion</i> dijelaskan sebagai ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan <i>job embeddedness</i>

2.8. Model Penelitian



Gambar 2.1 model penelitian

Sumber Diadaptasi dari *The Effects of Work Overload and Work-Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance* oleh Osman M. Karatepe (2012).

H1. *Work overload* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*.

H2. *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job embeddedness*

UMMN