



### **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 Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses yang melibatkan dalam bentuk koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut dapat selesai secara efektif dan efisien. Manajemen memiliki beberapa fungsi yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*.

##### 1. *Planning*

Fungsi manajemen yang melibatkan penentuan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan. *Planning* terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu *strategic plans* yang merupakan suatu rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi dan menetapkan tujuan keseluruhan organisasi, *operational plans* yang merupakan rencana meliputi area operasional tertentu dari organisasi, *long-term plans* yaitu rencana panjang lebih lebih dari 3 tahun, *short-term plans* yaitu rencana singkat sekitar setahun atau kurang, *specific plans* yang merupakan suatu rencana yang jelas dan tidak meninggalkan ruang untuk interpretasi, *directional plans* yang merupakan rencana yang fleksibel yang menetapkan pedoman umum, *single-use plan* yaitu satu rencana waktu yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan situasi yang unik, dan yang terakhir *standing plans*

yang merupakan rencana berkelanjutan yang memberikan panduan untuk kegiatan yang dilakukan berulang kali.

## 2. *Organizing*

Fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penyusunan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizing* sangat membantu perusahaan terutama dalam proses pembentukan struktur organisasi. Ketika suatu perusahaan membentuk struktur organisasi, maka mereka akan terhubung dengan *organizational design* yang dimana merupakan suatu proses yang melibatkan keputusan tentang enam elemen kunci yaitu *work specialization* atau membagi aktivitas pekerjaan menjadi beberapa tugas, *departmentalization* atau pengelompokan pekerjaan, *chain of command* atau garis wewenang dari level organisasi atas ke level terendah, *span of control* atau jumlah karyawan yang dapat diatur oleh seorang *manager* secara efisien dan efektif, *centralization* atau sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi di tingkat atas suatu organisasi, *decentralization* atau sejauh mana karyawan tingkat bawah berwenang dalam pengambilan keputusan, dan yang terakhir *formalization* atau bagaimana standar pekerjaan dalam organisasi dan sejauh mana perilaku karyawan dipandu oleh aturan dan prosedur.

## 3. *Leading*

Fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam proses *leading*, pasti terdapat seorang *leader* yaitu orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan

memiliki kekuasaan manajerial. Aktivitas yang dilakukan seorang *leader* dalam mempengaruhi bawahannya dinamakan dengan *leadership*.

#### 4. *Controlling*

Fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki kinerja kerja. *Controlling* sangat membantu manager mengetahui apakah tujuan organisasi terpenuhi dan jika tidak tercapai paham akan apa alasannya. Nilai fungsi kontrol dapat dilihat dalam tiga bidang spesifik: *planning*, *empowering employees*, dan *protecting the workplace*.

Menurut Kinicki & William (2016) mendefinisikan manajemen sebagai proses pengejaran terhadap sebuah tujuan dalam organisasi secara efisien yang dimana menggunakan sumber daya manusia secara bijaksana, hemat biaya dan efektif dengan mengintegrasikan karya orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya.

Menurut Schermerhorn (2010) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Menurut Nickels & McHugh (2013) manajemen adalah proses yang digunakan untuk mencapai *goal* organisasi dengan *planning*, *organizing*, *leading*, *controlling* dan sumber daya organisasi lainnya.

Pada penelitian ini definisi yang digunakan penulis adalah definisi manajemen dari Robbins & Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses yang melibatkan dalam bentuk

koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut dapat selesai secara efektif dan efisien.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Noe & Hollenbeck (2007) sumber daya manusia merupakan proses yang mengacu pada sistem, praktik dan kebijakan yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Menurut Dessler (2015) *human resource management* didefinisikan sebagai proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan antar karyawan, kesehatan dan keselamatan dalam bekerja serta sikap yang adil terhadap karyawan.

Menurut Dessler (2015) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Melakukan pekerjaan analisis (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan)
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Orientasi dan pelatihan karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan).
6. Memberikan insentif dan benefit.
7. Menilai kinerja.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan).
9. Pelatihan karyawan dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

Menurut Kinicki & William (2016) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menjalin, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Mondy (2008) manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana individu bekerja untuk dapat mencapai tujuan organisasi, dimana individu yang bekerja dengan sumber daya manusia akan menghadapi banyak tantangan mulai dari tenaga kerja yang berubah, peraturan pemerintah, revolusi teknologi hingga persaingan global. Menurut Mondy (2008), terdapat dua metode dalam memilih calon kandidat, yaitu internal dan juga eksternal.

a) Metode internal, dalam metode ini, manajemen harus dapat mengidentifikasi karyawan yang ada di perusahaan yang mampu mengisi suatu posisi yang tersedia. Metode-metode internal ini terdiri dari *job posting, job bidding, dan employee referrals*.

b) Metode eksternal, dalam metode ini, perusahaan harus melihat batas kemampuan yang dapat dicapai untuk mencari karyawan, terutama dalam memperluas tenaga kerjanya. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam metode ini, yaitu mengisi terlebih dahulu pekerjaan yang ada ditingkat awal, dapatkan keterampilan yang tidak dimiliki oleh karyawan saat ini dan dapatkan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk menyediakan beragam ide. Metode-metode eksternal ini terdiri dari *media advertising, employment agencies, recruiters, job fairs, internships, executive search firms, professional associations, unsolicited*

*applicants, open house, event recruiting, sign-on bonuses, high-tech competitions.*

Menurut Schermerhorn (2010) sumber daya manusia adalah proses menarik, mengembangkan, memelihara dan menjaga kualitas tenaga kerja manusia. Menurut Batemen & Snell (2007) manajemen sumber daya manusia adalah sistem formal untuk memanager orang dalam sebuah organisasi dimana terdapat *staffing, training, performance, appraisal, rewards, dan labor relations.*

Berdasarkan pendapat para ahli diatas definisi yang digunakan penulis adalah definisi dari Desller (2015) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah sebagai proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan antar karyawan, kesehatan dan keselamatan dalam bekerja serta sikap yang adil terhadap karyawan.

### **2.3 Autonomy**

Menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) menegaskan bahwa *autonomy* mengarah pada keadaan dimana pekerjaan itu memberikan kebebasan, independensi, dan kebijakan yang substansial kepada karyawan dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, & Wallace (2005), *autonomy* didefinisikan sebagai bagaimana karyawan mendesain pekerjaannya dengan cara memberikan ruang lingkup yang luas untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini *autonomy* dalam proses pengambilan keputusan

menyiratkan tingkat konflik antara kerja-kehidupan yang rendah karena karyawan memiliki kemampuan untuk memilih cara terbaik untuk bekerja.

Menurut Morganson Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan (2010), peningkatan *autonomy* akan memungkinkan karyawan lebih fleksibel dalam bagaimana, di mana atau kapan mereka mendefinisikan pekerjaan sehari-hari mereka. Menurut Mondy (2008), *autonomy* adalah kondisi dimana tingkat kebebasan individu dan kebijaksanaan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka.

Menurut Astriana (2010), *autonomy* merupakan merupakan tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Lalu Astriana (2010) mengembangkan tiga skala penilaian dalam aspek *autonomy* yaitu :

1. *Work method autonomy* merupakan kemampuan seseorang memilih cara apa yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. *Work schedule autonomy* merupakan kemampuan seseorang mengatur rangkaian penyelesaian tugas
3. *Work criteria autonomy* merupakan kemampuan seseorang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk evaluasi.

Berdasarkan skala penilaian yang telah dijelaskan karyawan dapat menggunakan cara tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan mereka seperti menggunakan aspek *work method autonomy* dimana mereka dapat memiliki metode

dan cara nya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, apa yang mereka pikirkan, bagaimana cara mereka menyelesaikan pekerjaan nya dengan memberikan kebebasan dan keleluasan terhadap karyawan nya.

Sedangkan menurut Annik dan den Dulk (2012) *autonomy* terhadap karyawan memberikan manfaat yang positif terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. *Autonomy* tampaknya menjadi karakteristik yang relevan, yang dimana memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka lebih mudah dengan kegiatan sosial dan pribadi lainnya

Pada penelitian ini definisi yang digunakan penulis adalah definisi Hackman dan Oldham (1975) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) dimana *autonomy* mengarah ke keadaan psikologis kritis dimana karyawan "merasakan tanggung jawab untuk hasil dari pekerjaan" yang pada gilirannya mengarah kepada hasil akhir, seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi.

#### **2.4 Workload**

Menurut Beehr & Bhagat (1985) dalam Spector dan Jex (1998), *workload* yang tinggi kemungkinan akan mengakibatkan beberapa tingkat ketidakpastian bagi karyawan seperti tentang apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan semua pekerjaan nya atau tidak.

Menurut Lahey (2009), menegaskan bahwa karyawan yang memiliki pekerjaan ekstra dalam pekerjaannya akan kehilangan keseimbangan antara kehidupan keluarga dan pekerjaan mereka, sehingga hal ini menyebabkan situasi konflik di mana tingkat stres tinggi pada karyawan.

Menurut Hassam, Tahir dan Muhammad Aslam's (2011) menegaskan bahwa jam kerja yang panjang karena beban kerja tambahan mungkin memiliki dampak terbalik pada kepuasan kerja karena keadaan ini mengganggu kesejahteraan seseorang baik di tempat kerja ataupun di rumah.

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan penulis adalah definisi dari Beehr & Bhagat (1985) dalam Johari, Tan, Tjik (2018), *workload* yang tinggi kemungkinan akan mengakibatkan beberapa tingkat ketidakpastian bagi karyawan (tentang apakah ia dapat menyelesaikan semua pekerjaan).

## **2.5 Work-life Balance**

Menurut Dipura dan Kakar (2013) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar karyawan merasa nyaman antara komitmen kerja dan keluarga.

Lalu menurut Mondy (2008) *work-life balance* adalah dengan menciptakan lingkungan kehidupan pekerjaan yang seimbang dapat menjadi faktor strategis utama dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang paling berbakat, dengan cara menyediakan lingkungan kerja yang dimana karyawan lebih mampu menyesuaikan keluarga, komunitas, dan lingkungan sosial lainnya.

Menurut Schermerhorn (2010) dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management* mengungkapkan bahwa *work-life balance* adalah proses yang melibatkan dalam hal menyeimbangkan tuntutan karir dengan tuntutan kebutuhan pribadi dan keluarga. Hal ini menyebabkan hubungan keluarga dari seorang

kandidat calon pekerja saat ini seringkali ditanyakan dan dijadikan sebagai kriteria penyaringan.

*Work-life balance* dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu berdasarkan sisi karyawan dan sisi organisasi. Dari sisi karyawan, *work-life balance* dapat diartikan sebagai suatu cara untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap keluarga. Dari sisi organisasi, *work-life balance* diartikan sebagai tantangan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan sebuah sistem kerja yang fleksibel dan lingkungan kerja yang nyaman sehingga tercipta suatu kondisi dimana karyawan dapat fokus terhadap pekerjaan mereka. Dan dalam penelitian ini diharapkan perusahaan dapat memperhatikan dari sisi karyawan, dimana karyawan dapat membagi dan menghabiskan waktu dengan keluarga dan kerabat lainnya. Dan diharapkan dengan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan dapat menghilangkan sedikit kejenuhan, tekanan, stres atau kebosanan yang dialaminya saat melakukan pekerjaan.

Menurut Jackson, Schuler dan Werner dalam bukunya *Managing Human Resources* (2009) mengatakan bahwa *work-life balance* adalah meningkatkan keseimbangan antara kehidupan di rumah dan di tempat kerja dengan membentuk cara orang bekerja dan bagaimana mereka menghargai *rewards*. Salah satu alasan perusahaan membantu karyawan dalam menciptakan *work-life balance* mereka dengan tujuan untuk meningkatkan moral, membuat perekrutan menjadi lebih mudah, membantu organisasi agar tetap menjadi kompetitif dan meningkatkan citra organisasi dalam industri dunia usaha.

Menurut Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux dan Brindley (2005), *work life balance* memiliki pengaruh terhadap sikap, perilaku dan kesejahteraan karyawan dan juga berdampak pada efektivitas dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini perusahaan juga untuk membentuk manajemen baru yang berguna untuk memberikan dukungan sosial dan dukungan pengawasan terhadap karyawannya. Karena konflik antara pekerjaan-kehidupan karyawan juga memainkan peran yang penting dalam kemajuan karier karyawan.

Menurut Gunter dan Furnham (1996) dan Kraemer dan Gouthier (2014), dalam jurnalnya menegaskan bahwa tujuan dari adanya *work-life balance* terhadap karyawan adalah karyawan akan merasa bangga dan mampu untuk meningkatkan kebanggaan terhadap organisasinya/*organizational pride* yang pada gilirannya akan menghasilkan *job performance* yang lebih tinggi. *Organizational pride* melibatkan penghargaan tinggi untuk dan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan penulis adalah definisi dari Dipura dan Kakar (2013) dimana *work-life balance* sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar karyawan merasa nyaman antara komitmen kerja dan keluarga.

## **2.6 Job Performance**

Menurut Jamal (2007) *job performance* adalah kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja. Sedangkan menurut Thorndike (1913) dalam Yang

& Hwang (2014), *job performance* mengukur seseorang terhadap tujuannya, dengan penekanan pada apakah hasilnya sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Menurut Hall dan Goodale (1986) menunjukkan bahwa *job performance* adalah bagaimana seorang karyawan melakukan tugasnya dengan menggunakan waktu, teknik, dan cara berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Schermerhorn (1989) dalam Yang & Hwang (2014), berpendapat bahwa *job performance* mewakili kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh individu atau kelompok dengan menekankan apakah tugas telah dicapai dilakukan secara efektif. Dalam hal ini *job performance* dapat dikategorikan menjadi *task performance* dan *contextual performance*. Dimana *task performance* adalah kinerja tradisional dalam peran, yang merupakan komponen paling dasar dari penilaian kinerja; itu secara langsung menilai hasil tugas dan berhubungan langsung dengan efektivitas kerja yang berkontribusi pada organisasi. Sedangkan *contextual performance* berasal dari sifat-sifat kepribadian dan tidak terkait dengan harapan peran. Hal ini termasuk pekerjaan sukarela untuk melakukan kegiatan tugas yang tidak secara formal yang dimana menjadi bagian dari pekerjaan tersebut dan diharapkan dapat membantu untuk bisa bekerja sama dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

Namun, menurut Organ (1977) dalam Yang & Hwang (2014), menunjukkan bahwa makna *job performance* didefinisikan secara sempit sebagai kuantitas output atau kualitas kinerja tugas yang mungkin menjadi alasan bahwa tidak ada hubungan yang ditemukan antara *job satisfaction* dan *job performance*. Dalam hal ini, ciri-

ciri kepribadian tampaknya mempengaruhi faktor tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *job satisfaction* dan *job performance*. Meskipun hubungan antara kepribadian, kinerja, dan kepuasan kerja telah diteliti, tidak ada pekerjaan yang menunjukkan pengaruh timbal balik secara simultan antara *job satisfaction* dan *job performance* yang dipengaruhi oleh kepribadian.

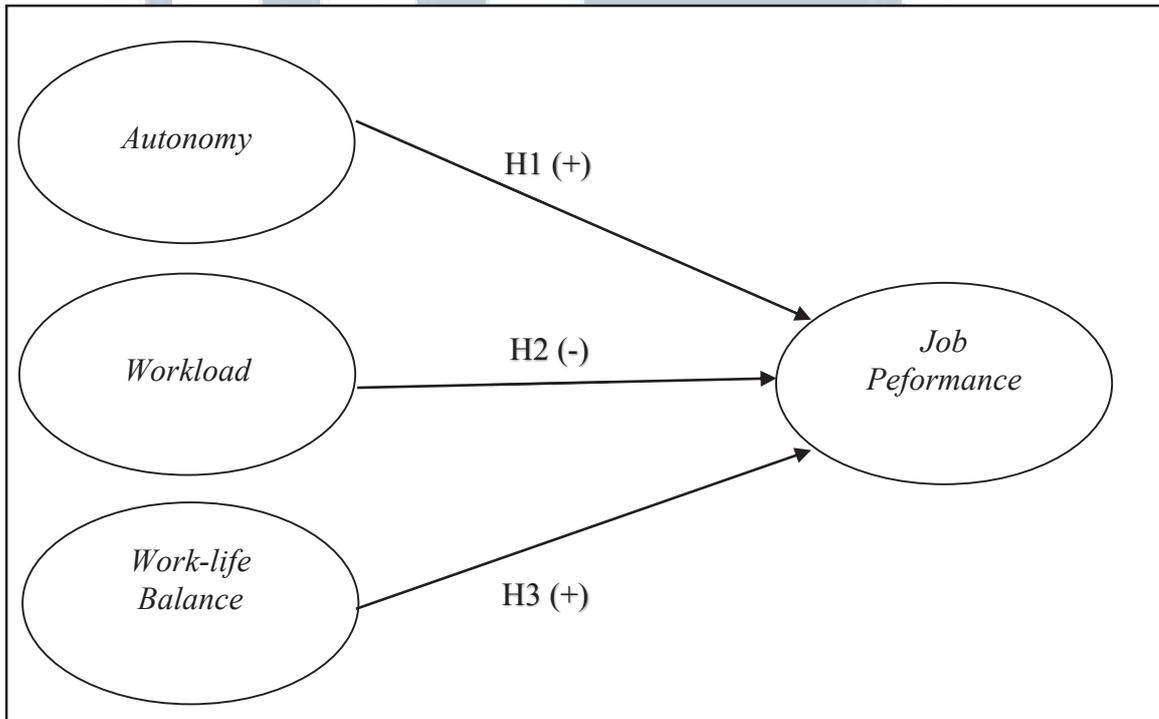
Demikian pula, menurut Fisher (1980) dalam Yang & Hwang (2014), mencatat bahwa sikap umum *job satisfaction* (kepuasan kerja) dapat mempengaruhi *job performance* (prestasi kerja) hanya ketika perilaku diukur secara luas. Dia lebih lanjut menyarankan bahwa kehadiran, kepatuhan, koordinasi dan waktu pribadi untuk bekerja harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja individu.

Menurut Bagozzi (1990) dalam Yang & Hwang (2014), menunjukkan jika *job performance* mempengaruhi *job satisfaction*, dan membuat perusahaan harus berkonsentrasi pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif terhadap karyawan. Di sisi lain, jika *job satisfaction* mempengaruhi *job performance* maka perhatian harus diberikan pada faktor-faktor yang berkontribusi pada *job satisfaction* yang tinggi yang jika ada, kemudian dapat menyebabkan *job performance* yang tinggi.

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan oleh penulis adalah definisi dari Jamal (2007) dimana *job performance* adalah kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja.

## 2.7 Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.7.1 Model Penelitian



Sumber : “*Autonomy, Workload, Work-life Balance and Job Performance*

*Teachers*”, Johari, Tan, Tjik (2018)

**Gambar 2 1 Model Penelitian**

H1. *Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

H2. *Workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *job performance*

H3. *Work-life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.7.2 Pengembangan Hipotesa Penelitian

### 2.7.2.1 Pengaruh *Autonomy* terhadap *Job Performance*

*Autonomy* mengacu pada proses dimana pekerjaan dapat memberikan kebebasan, kemandirian dan kebijaksanaan individu dalam pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam mengimplementasikannya.

Menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Johari, Tan, Tjik (2018), menegaskan bahwa *autonomy* mengarah pada keadaan psikologis di mana karyawan mengalami tanggung jawab untuk hasil pekerjaan mereka yang pada gilirannya mengarah pada hasil seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi. Dengan kata lain, faktor ini dianggap menghasilkan peningkatan motivasi dan efektivitas pekerjaan.

Davis dan Wilson (2000) menegaskan bahwa motivasi dan *autonomy* adalah elemen penting dalam meningkatkan *job performance* dan dalam mengurangi tekanan kerja di perusahaan. Demikian pula, Bacharach (1986) menemukan bahwa kendala, seperti kurangnya *autonomy* dan rasa tidak berdaya sangat terkait dengan keadaan seperti stres, frustrasi dan kecemasan di lingkungan kerja. Bandura (1997) berbagi gagasan yang sama bahwa kepercayaan dalam melaksanakan tugas akan sangat mempengaruhi kualitas *job performance* mereka.

Menurut Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, & Wallace (2005), *autonomy* adalah bagaimana karyawan mendesain pekerjaannya dengan cara memberikan ruang lingkup yang luas untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini *autonomy* dalam proses pengambilan keputusan

menyiratkan tingkat konflik antara kerja-kehidupan yang rendah karena karyawan memiliki kemampuan untuk memilih cara terbaik untuk bekerja. Dengan kata lain, faktor tersebut dapat menghasilkan peningkatan motivasi dalam bekerja.

Menurut Wang dan Netemeyer (2002) melaporkan bahwa *autonomy* memiliki hubungan positif dengan *job performance*. Menurut Saragih (2011) memperkuat hubungan empiris antara *autonomy* dan *job performance*. Ini disebabkan karena *autonomy* yang lebih tinggi mengarah pada kepercayaan yang lebih besar terhadap kinerja tugas tertentu.

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis :

H1. *Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

### **2.7.2.2 Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance***

*Workload* mengacu pada semua kegiatan yang melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan tugas, tanggung jawab, dan minat profesional di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Spector et. al., (1998), *workload* merupakan proses dimana karyawan mengalami penderitaan, karena mereka harus tinggal lebih lama untuk memenuhi pekerjaan mereka. *Workload* mengungkapkan tuntutan pekerjaan dalam jam yang panjang dari karyawan dalam pekerjaan mereka dan dengan demikian biasanya disebut sebagai pemicu pekerjaan.

Menurut Lahey (2009), ketika seorang karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi dan tidak dapat memberikan waktu yang tepat kepada keluarganya, maka akan timbul konflik baik di tempat kerja atau di rumah. Situasi konflik ini terjadi

ketika dua atau lebih motif tidak dapat dipenuhi karena kondisi mereka yang saling mengganggu, sementara stres dan konflik menghasilkan ketidakpuasan kerja dan juga mempengaruhi *job performance* mereka

Menurut Easthope (2000), *workload* yang intensif mencakup pengembangan rasio karyawan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan terus dibebani dengan tugas-tugas baru yang ditambahkan ke *job description* mereka. Situasi ini menurunkan *job satisfaction* dan *organizational commitment* di antara karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas *job performance* mereka.

Gagasan ini diperkuat oleh studi dari Hassam, Tahir dan Muhammad Aslam (2011), yang melaporkan bahwa jam kerja yang panjang karena beban kerja tambahan mungkin memiliki dampak terbalik pada *job satisfaction* karena keadaan ini mengganggu kesejahteraan karyawan baik di tempat kerja ataupun di rumah.

Berdasarkan hasil hipotesis tersebut, maka disajikan hipotesis :

H2. *Workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *job performance*

### **2.7.2.3 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Job Performance***

*Work-life balance* mengacu pada konsep dimana sejauh mana seseorang terlibat dan sama-sama puas dengan pekerjaan dan peran pribadi mereka ( Saikia, 2011). Menurut Byrne (2005) mengatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dapat membawa banyak manfaat bagi perusahaan karena karyawan akan lebih termotivasi, produktif, dan dampak akan stres pun menurun. Ini dikarenakan mereka merasa dihargai oleh atasan nya

masing-masing. *Work-life balance* juga dapat menghasilkan peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi dan turnover, organisasi yang menganut konsep *work-life balance* paling disukai oleh calon karyawan.

Peran *work-life balance* dalam *job performance* telah menerima banyak perhatian oleh perusahaan. Rego dan Chunka (2009) dan Harrington and Ladge (2009) menegaskan bahwa karyawan yang berhasil memenuhi peran di tempat kerja dan peran di keluarga menunjukkan *job performance* yang lebih baik. Bloom dan Van Reenen (2006) menyatakan bahwa *work-life balance* telah terbukti sebagai faktor yang signifikan di organisasi termasuk retensi karyawan dan produktivitas.

Berdasarkan hasil hipotesis tersebut, maka disajikan hipotesis :

H3. *Work-life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*



## 2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan inti
1.	Johanim, Fee Yean, dan Zati Iwani (2018)	<i>International Journal of Educational Management 10-2016-0226</i>	<i>Autonomy, workload, worklife balance and job performance</i>	<p><i>Job performance</i> didefinisikan kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dan tanggung jawab dengan</p> <p><i>Workload</i> berhubungan dengan keadaan dimana karyawan terus dibebani dengan tugas-tugas baru yang ditambahkan ke <i>job description</i> mereka</p> <p><i>Work-life balance</i> proses dimana seseorang merasa puas dengan pekerjaan dan peran pribadi mereka secara seimbang baik ditempat kerja maupun kehidupan pribadinya</p>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan inti
2.	Spector dan Jex (1998)	<i>Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 3, No. 4, 356-367</i>	<i>Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload and Physical Symptoms Inventory</i>	<p><i>Autonomy</i> mengacu pada kebebasan, kemandirian dan pelaksanaan individu dalam pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam mengimplementasikannya.</p> <p><i>Workload</i> mengandung faktor-faktor yang dimana karyawan melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan tugas, tanggung jawab di tempat kerja</p>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan inti
3.	Hassan Iman, Tahir Masood dan Muhammad Aslam (2011)	<i>Journal of Business Management Vol. 5(21), pp. 8642-8648</i>	<i>The retrenchment effect on job performance with mediating effect of work life balance</i>	<i>Workload</i> mengungkapkan bahwa jam kerja yang panjang karena beban kerja tambahan mungkin memiliki dampak terbalik pada <i>job satisfaction</i> karena keadaan ini mengganggu kesejahteraan karyawan baik di tempat kerja ataupun di rumah.
4.	Marta Mas, Jasmina Berbegal dan Ines Alegre (2016)	<i>Journal of Managerial Psychology vol. 31 No. 2</i>	<i>Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> berhubungan dengan faktor keberhasilan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang dapat membawa banyak manfaat bagi perusahaan karena karyawan akan lebih termotivasi
5.	Fisher, Stanton, Jolton, dan Gavin (2003)	<i>Journal for Industrial Organizational Psychology</i>	<i>Modeling the relationship between work-life balance and organizational outcomes</i>	<i>Work-life balance</i> kondisi dimana memiliki pengaruh terhadap sikap, perilaku, kesejahteraan karyawan dan juga berdampak pada efektivitas dalam sebuah organisasi.