



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

Manajemen didefinisikan oleh Robbins & Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* sebagai koordinasi dan pengawasan dari kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain agar kegiatan mereka dapat selesai secara efisien dan efektif. *Planning* adalah strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. *Organizing* adalah fungsi dimana manajer bertanggung jawab untuk mendesain struktur organisasi, termasuk menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat. *Leading* adalah pengarahan dan pengorganisasian orang – orang yang dilakukan manajer kepada bawahannya dalam sebuah organisasi. *Controlling* adalah fungsi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sebagaimana mestinya karena manajemen harus memantau kinerja organisasi.

Menurut Kinicki & Williams (2016) dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa manajemen adalah mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan seseorang melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi. Maksud dari efektif dan efisien dalam teori ini yaitu melakukan hal yang benar. Efektif dijabarkan sebagai akhir dari sebuah organisasi, yaitu

tujuannya. Efektif dimaksudkan untuk mencapai hasil, untuk membuat keputusan yang tepat, dan dengan sukses membawa organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan efisien dimaksudkan sebagai menggunakan sumber daya baik dari segi manusia, uang, dan bahan baku secara bijak dan hemat biaya.

Bateman & Snell (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management; Leading & Collaborating in a Competitive World* mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bateman & Snell (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management; Leading & Collaborating in a Competitive World* mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sistem formal untuk pengelolaan orang-orang didalam suatu organisasi.

Dalam buku yang berjudul *Introduction to Management*, manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi (Schermerhorn, 2010).

Dessler (2013) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, menjaga hubungan baik antar karyawan, dan termasuk juga hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan, keamanan, serta keadilan setiap karyawan.

Menurut Dessler (2015, p. 36) fungsi dari manajemen sumber daya manusia atau aspek – aspek terkait dengan pekerjaan manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Melakukan *job analysis* (menentukan 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.

2.3. *Autonomy*

Menurut Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, & Wallace (2005), *autonomy* didefinisikan sebagai merancang pekerjaan dengan cara memberikan cakupan yang luas kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Menurut Annik & den Dulk (2012), *autonomy* merupakan karakteristik yang relevan, memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan kegiatan sosial dan pribadi lainnya dengan lebih mudah.

Autonomy didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan karyawan yang cukup untuk merencanakan pekerjaan mereka dan menentukan bagaimana mereka akan melaksanakan tugasnya (Hackman & Oldham, 1980).

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan penulis adalah definisi Patterson et al., (2005) yaitu *autonomy* adalah merancang pekerjaan dengan cara memberikan cakupan yang luas kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

2.4. Supervisor Work-life Balance Support

Menurut Thomas & Ganster (1995), *supervisor work-life balance support* didefinisikan sebagai perilaku atasan terhadap karyawan yang memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka di rumah dan di tempat kerja.

Menurut Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades (2002), *supervisor support* mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa atasan mereka menghargai kesejahteraan dan kontribusi mereka di tempat kerja.

Baral & Bhargava (2010) mendefinisikan *supervisor support* sebagai cerminan persepsi karyawan tentang apakah atasan mereka peka terhadap kegiatan diluar pekerjaan mereka. Lalu, Baral & Bhargava (2010) juga menambahkan bahwa *supervisor support* menciptakan rasa timbal balik kepada karyawan, yang kemudian akan membuat karyawan memiliki kinerja yang lebih baik lagi,

sehingga *supervisor support* merupakan faktor penting lain yang terkait dengan *work-life balance* karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas, penulis menggunakan definisi Thomas & Ganster (1995) yaitu *supervisor support* merupakan perilaku atasan terhadap karyawan yang memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka di rumah dan di tempat kerja.

2.5. Employee Work-Life Balance

Work-life balance didefinisikan sebagai mencari keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta merasa nyaman baik dari segi pekerjaan dan komitmen keluarga (Daipuria & Kakar, 2013). Lalu Byrne (2005) menegaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dapat membawa banyak manfaat bagi pengusaha karena karyawan lebih termotivasi, produktif, dan tidak mengalami stres.

Schermerhorn (2010) dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management* mengungkapkan bahwa *work-life balance* melibatkan menyeimbangkan tuntutan karir dengan 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.

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan penulis adalah definisi Daipuria & Kakar (2013) yaitu *work-life balance* merupakan mencari keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta merasa nyaman baik dari segi pekerjaan dan komitmen keluarga.

2.6. Organizational Pride

Organizational pride menurut Hodson (1998) adalah emosi positif yang muncul jika kinerja yang dirasakan melebihi harapan atau standar sosial. Hodson menambahkan bahwa kebanggaan ini akan sejalan dengan perasaan senang, penuh makna, dan meningkatkan harga diri. Hal ini dapat didasarkan pada kinerja atau pencapaian seseorang atau kelompok yang terkait.

Tracy & Robins (2007) mengungkapkan bahwa *organizational pride* adalah hubungan yang berkaitan antara penghargaan terhadap diri sendiri dan harga diri. Melalui *organizational pride* ini, maka tingkat kebanggaan karyawan yang tinggi diharapkan dapat berdampak terhadap kinerja mereka didalam perusahaan. Karyawan diharapkan dapat memberikan kinerja terbaik untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Organizational pride merupakan kebanggaan organisasi mengacu pada kinerja organisasi, seperti lingkungan kerja yang positif dan membutuhkan identifikasi sosial yang tinggi dengan organisasi (Gouthier & Rhein, 2011).

Kraemer & Gouthier (2014) menyatakan bahwa *organizational pride* memainkan peran utama dalam sebuah organisasi. Dengan adanya kebanggaan karyawan, hal tersebut dapat mencerminkan bahwa peran organisasi telah bekerja dengan baik.

Ada dua bentuk *organizational pride*, yaitu kebanggaan emosional dan kebanggaan sikap. Para ahli teori percaya bahwa lingkungan kerja, persepsi keadilan, perilaku kepemimpinan yang positif, dan perlakuan yang sama dari rekan kerja atau atasan selama bekerja akan menciptakan kebanggaan secara emosional dan secara sikap.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan definisi Hodson (1998) bahwa *organizational pride* adalah emosi positif yang muncul jika yang dirasakan melebihi harapan atau standar sosial.

2.7. Job Satisfaction

Job satisfaction menurut Robbins & Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* yaitu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat *job satisfaction* yang rendah akan memiliki sikap negatif..

Dalam bukunya yang berjudul *Management; Leading & Collaborating in a Competitive World*, Bateman & Snell (2007) mengungkapkan bahwa jika seseorang merasa diperlakukan dengan adil dari hasil yang mereka terima, atau proses yang digunakan, mereka akan puas. Pekerja yang puas belum tentu lebih

produktif dari yang tidak puas, terkadang seseorang merasa senang dengan pekerjaannya karena mereka tidak harus bekerja keras.

Menurut Schermerhorn (2010) dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management* mengungkapkan bahwa *job satisfaction* merupakan sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang suatu pekerjaan. Dalam buku ini juga dijelaskan mengenai beberapa komponen dari *job satisfaction*, yaitu:

1. *Work Itself*

Apakah pekerjaan itu menawarkan tanggung jawab, kepentingan, tantangan?

2. *Quality of Supervision*

Apakah bantuan tugas dan dukungan sosial tersedia?

3. *Co-workers*

Seberapa besar harmoni, respek, dan keramahan yang ada?

4. *Opportunities*

Apakah terdapat jalan untuk promosi, belajar, dan berkembang?

5. *Pay*

Apakah terdapat kompensasi yang aktual, adil dan dirasakan?

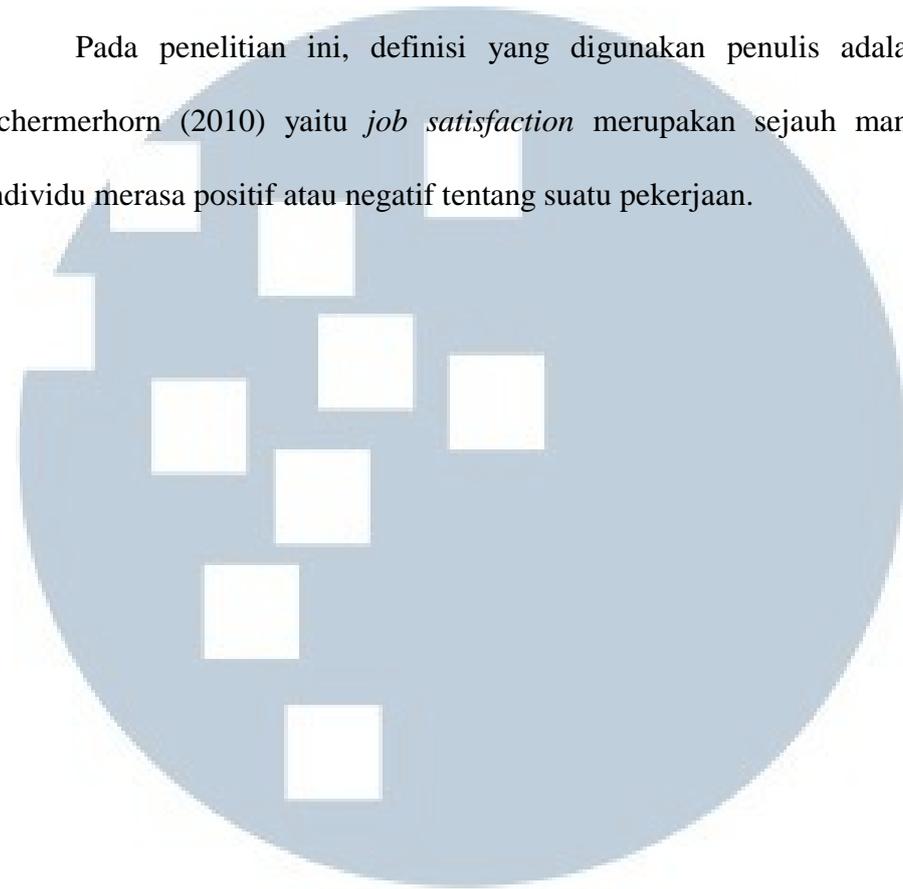
6. *Work Conditions*

Apakah kondisi kerja menawarkan kenyamanan, keamanan, dan dukungan yang baik?

7. *Security*

Apakah pekerjaan dan penempatan karyawan aman?

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan penulis adalah definisi Schermerhorn (2010) yaitu *job satisfaction* merupakan sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang suatu pekerjaan.

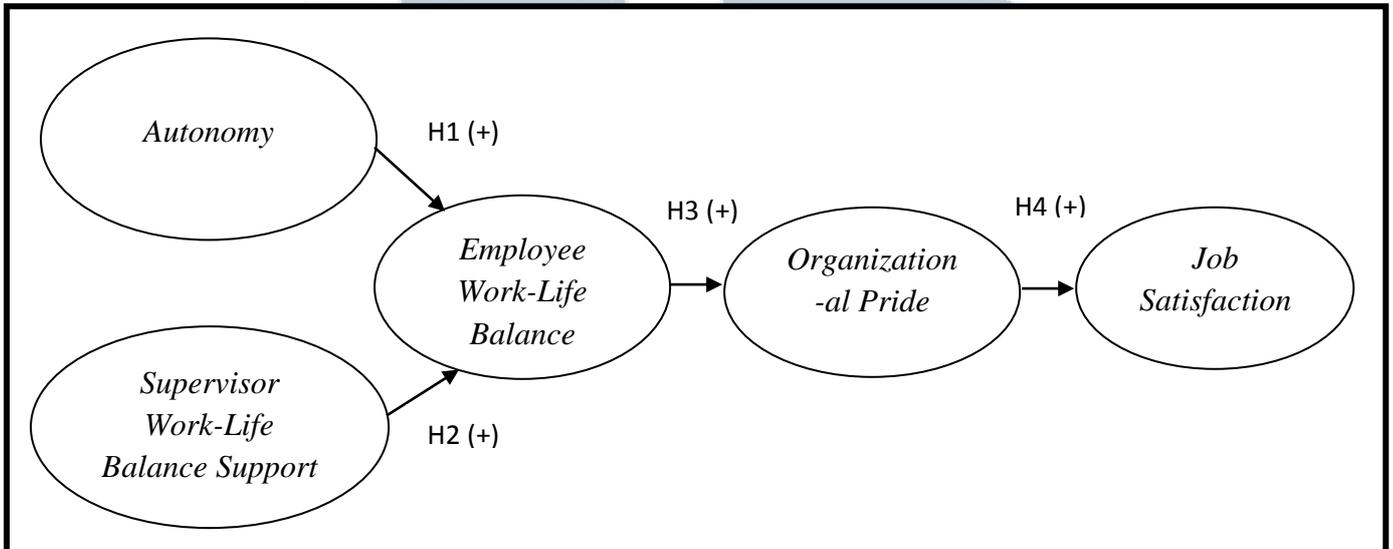


UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.8. Model dan Hipotesa Penelitian

2.8.1. Model Penelitian



Sumber: *Journal of Managerial Psychology* (2016)

Gambar 2.1. Model Penelitian

H1. *Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *employee work-life balance*.

H2. *Supervisor work-life balance support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee work-life balance*.

H3. *Employee work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational pride*.

H4. *Organizational pride* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.8.2. Pengembangan Hipotesa Penelitian

Dalam 20 tahun terakhir, sejumlah studi kuantitatif telah mempelajari hubungan antara *autonomy*, *supervisor support*, *employee work-life balance*, *organizational pride*, dan *job satisfaction*. Teori *social exchange* menyatakan bahwa perilaku karyawan terhadap organisasi secara kuat dipengaruhi oleh persepsi mereka dari perilaku organisasi terhadap mereka (Eisenberger &

Huntington, 1986). Dalam kasus ini, jika karyawan dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, maka mereka akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dimana mereka berada. Selanjutnya, kebanggaan terhadap organisasi tersebut akan berujung kepada kepuasan kerja.

2.8.2.1. Pengaruh *Autonomy* terhadap *Employee Work-life Balance*

Autonomy memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan produktivitas karyawan serta membuat mereka dapat menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan lebih mudah dengan aktivitas sosial dan pribadi mereka (Annik & den Dulk, 2012). Dengan adanya kebebasan ini, karyawan dapat lebih mudah untuk melakukan aktivitas pekerjaan mereka sehingga diharapkan *output* dari pekerjaan juga akan meningkat.

Tingkat *autonomy* yang tinggi akan membuat karyawan memiliki fleksibilitas dalam bagaimana, dimana, atau kapan mereka menetapkan pekerjaan sehari-hari mereka (Morgeson *et al.*, 2005). Hal ini dapat membuat karyawan merasa tidak jenuh dan dapat mengurangi stres pekerjaan yang berlebihan. Apabila karyawan memiliki kendali atas pekerjaan mereka, maka karyawan akan bekerja dengan senang hati dan tidak terbebani oleh pekerjaan mereka.

Autonomy di tempat kerja menjadi penting bukan hanya sebagai bentuk *reward*, tetapi sebagai serangkaian hasil yang menentukan beberapa hal seperti *job satisfaction*, stres, dan kesehatan (Rossenthal, 2004). Faktor seperti stres dan kesehatan tentu merupakan faktor penting yang dapat menunjang terciptanya *work-life balance* dari karyawan.

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

H1. *Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *employee work-life balance*.

2.8.2.2. Pengaruh *Supervisor Work-life Balance Support* terhadap *Employee Work-life Balance*

Supervisor support mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa atasan mereka menghargai mengenai kesejahteraan dan juga kontribusi mereka di tempat kerja (Eisenberger, 2002). Berkaitan dengan hal ini, *supervisor support* diperlukan agar tingkat stres karyawan dapat berkurang di tempat kerja.

Baral dan Bhargava (2010) mengatakan bahwa *supervisor support* dapat menciptakan rasa timbal balik terhadap karyawan yang selanjutnya membuat karyawan memiliki kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, dukungan dari atasan merupakan faktor penting yang berkaitan dengan *employee work-life balance* karyawan. Dukungan informal di tempat kerja seperti dukungan emosional, dapat memberikan persepsi positif bagi karyawan. Ketika *supervisor* peduli tentang kebutuhan karyawan diluar pekerjaan, karyawan akan dapat mengelola komitmen antara pekerjaan dan tuntutan keluarga dengan lebih baik.

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, maka disajikan hipotesis:

H2. *Supervisor work-life balance support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee work-life balance*.

2.8.2.3. Pengaruh *Employee Work-life Balance* terhadap *Organizational Pride*

Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer (2001) mengungkapkan bahwa *organizational pride* akan meningkat ketika organisasi membantu karyawan dalam memenuhi tanggung jawab keluarga dan aspek diluar pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa perusahaan telah membantu mereka mencapai *work-life*

balance, karyawan akan cenderung untuk bangga terhadap perusahaan dan menciptakan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Tercapainya *employee work-life balance* dapat membawa banyak manfaat karena karyawan akan termotivasi, produktif, dan tidak merasakan stres (Byrne, 2005). Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa dihargai sehingga karyawan cenderung akan menampilkan kinerja terbaik mereka. Tingkat *employee work-life balance* yang baik juga dapat menurunkan angka *turnover* perusahaan karena karyawan cenderung memiliki kebanggaan tersendiri dalam bekerja dan menciptakan keinginan untuk menetap di sebuah perusahaan.

Pride dikaitkan dengan perasaan yang gembira dan penuh makna (Tracy & Robins, 2007). Dengan demikian, salah satu tantangan yang dihadapi oleh seorang manajer adalah untuk menciptakan *organizational pride*. Untuk mencapainya tentu dibutuhkan berbagai faktor yang mana salah satu faktor pentingnya adalah terciptanya *work-life balance* karyawan.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka disajikan hipotesis:

H3. *Employee work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational pride*.

2.8.2.4. Pengaruh *Organizational Pride* terhadap *Job Satisfaction*

Kebanggaan terhadap organisasi terkait dengan beberapa karakteristik, komitmen terhadap organisasi, dan kepuasan kerja mengacu pada keterikatan emosional karyawan yang dapat diidentifikasi melalui keterlibatan dalam organisasi (Lok & Crawford, 2001). Motivasi dan *job satisfaction* merupakan hal yang dapat meningkatkan ketertarikan dan semangat karyawan dalam bekerja.

Job satisfaction merupakan variabel kunci yang berkaitan dengan kesuksesan sebuah organisasi karena *job satisfaction* merupakan hasil dari evaluasi karyawan mengenai perasaan mereka dan aspek lain yang terkait (Hedge & Borman, 2012). Untuk menciptakan *job satisfaction* diperlukan adanya beberapa faktor yang mana salah satunya adalah menciptakan *organizational pride* dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan perasaan yang bangga dan senang, karyawan diharapkan dapat mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik dan dengan senang hati sehingga tidak merasakan paksaan dalam bekerja.

Menurut Bakotić & Babić (2013), *job satisfaction* merupakan elemen penting yang tercipta melalui pengalaman kerja karyawan dan beberapa faktor seperti gaji dan tunjangan, tingkat stres, lingkungan kerja, rekan kerja, atasan dan beban kerja. Seluruh faktor tersebut tentunya perlu diperhatikan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan menciptakan *job satisfaction*, yang mana diperlukan adanya rasa bangga dari sisi karyawan itu sendiri.

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, maka disajikan hipotesis:

H4. *Organizational pride* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

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

2.9. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

<i>Studies</i>	<i>Factors Identified</i>	<i>Methodology</i>	<i>Key Findings</i>
Thomas dan Ganster (1995), <i>Journal of Applied Psychology</i>	Jadwal fleksibel; dukungan atasan; kontrol; konflik pekerjaan-keluarga; kepuasan kerja; dan hasil lainnya	<i>Least square regressions</i>	Praktek yang mendukung, terlebih penjadwalan yang fleksibel dan atasan yang suportif, memiliki pengaruh langsung terhadap persepsi karyawan pada kontrol dalam bekerja dan keperluan keluarga
Adams et al., (1996), <i>Journal of Applied Psychology</i>	Keterlibatan pekerjaan; keterlibatan keluarga; dukungan sosial keluarga; keluarga mengganggu pekerjaan; pekerjaan mengganggu keluarga; kepuasan kerja; kepuasan hidup	<i>Series of hierarchically nested regression equations</i>	Hasil yang disarankan adalah bahwa hubungan antara pekerjaan dan keluarga dapat memiliki pengaruh penting terhadap kepuasan kerja dan hidup dan tingkat keterlibatan pekerja yang ditugaskan untuk bekerja dan peran keluarga dikaitkan dengan hubungan ini
Dixon dan Sagas (2007), <i>Research Quarterly for Exercise and Sport</i>	Dukungan organisasi; konflik pekerjaan-keluarga; kepuasan kerja; kepuasan hidup	<i>Covariance structure models</i>	Hasil didukung mediasi penuh yang merupakan efek langsung dari dukungan organisasi pada kepuasan kehidupan. Konflik antara pekerjaan dengan keluarga sebagian dimediasi

<i>Studies</i>	<i>Factors Identified</i>	<i>Methodology</i>	<i>Key Findings</i>
			melalui hubungan antara dukungan organisasi dengan kepuasan kerja.
Baral dan Bhargava (2010), <i>Journal Managerial Psychology</i>	Kepuasan kerja; perilaku rekan organisasi; komitmen afektif; keuntungan dan kebijakan pekerjaan-kehidupan; dukungan atasan; karakteristik pekerjaan	<i>Multiple regressions</i>	Karakteristik pekerjaan secara positif berpengaruh pada seluruh ukuran hasil dari pekerjaan. Dukungan atasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif
Kraemer dan Gouthier (2014), <i>Journal of Service Management</i>	Sumber daya pekerjaan (<i>autonomy, supervisor consideration, team support</i>), tuntutan pekerjaan, <i>organizational pride, turnover intentions</i>	<i>Structural equation model (SEM), Two multi-groups analysis (gender and tenure)</i>	<i>Autonomy, supervisor consideration, dan team support</i> secara kuat mempengaruhi <i>organizational pride</i> . Lalu, kelelahan emosional dan <i>organizational pride</i> pada dasarnya menentukan <i>turnover intentions</i>

Sumber: *Journal of Managerial Psychology*, 2016

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA