



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 Bateman dan Snell (2007) dalam buku *Management Leading & Collaborating in a Competitive World 7th edition* mengungkapkan bahwa manajemen merupakan proses bekerja bersama orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, melalui perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian organisasi sumber daya.

Lain hal, menurut Robbins dan Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* menyatakan manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut dapat selesai secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Kinicki (2016), manajemen adalah pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Dalam buku *Introduction to Management* (Schermerhorn dan Bachrach, 2015) mengatakan bahwa manajemen memiliki proses yaitu :

1. *Planning*

Planning adalah menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, menyusun rencana dan peramalan

2. *Organizing*

Organizing adalah memberi setiap bawahan tugas tertentu; departemen stabilising, mendelegasikan wewenang kepada bawahan bekerja.

3. *Leading*

Leading adalah membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan

4. *Controlling*

Controlling adalah menetapkan standar seperti batasan penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi untuk mengetahui bagaimana perbandingan kinerja aktual dengan bstandart ini dengan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Sedangkan, menurut Dessler (2015), ada lima proses manajemen yaitu *planning, organizing, controlling, staffing* dan *leading*. Berikut masing – masing definisi yang diuraikan :

1. *Planning* adalah menetapkan tujuan dari visi dan misi organisasi sesuai standar, mengembangkan peraturan dan prosedur serta menyusun perencanaan organisasi kedepannya.

2. *Organizing* adalah memberikan setiap karyawan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan memberikan kewenangan terhadap karyawan atas pekerjaan dan jabatan yang dimiliki.

3. *Staffing* adalah menentukan jenis orang yang harus ada di organisasi sesuai kualifikasi seperti merekrut calon karyawan, menseleksi calon karyawan, melatih karyawan dan mengembangkan kemampuan karyawan

sesuai yang diinginkan organisasi dalam menetapkan standar serta evaluasi pekerjaan.

4. *Leading* adalah memotivasi karyawan atau bawahan dengan memacu semangat kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral dan memotivasi bawahan.

5. *Controlling* adalah menetapkan standar seperti batasan penjualan, standar kualitas penjualan atau tingkat produksi untuk mengetahui bagaimana perbandingan kinerja aktual dengan batasan standar, agar mengetahui tindakan yang akan diambil sesuai kebutuhan.

2.2 Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Bateman dan Snell (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management Leading & Collaborating in a Competitive World 7th edition* mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai sistem formal untuk pengelolaan orang-orang di dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara atau mempertahankan tenaga kerja yang berbakat (Schermerhorn dan Bachrach, 2015). Dalam buku ini juga mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tahapan proses yaitu, *attracting a quality workforce* (menarik tenaga kerja yang berkualitas), *developing a quality workforce* (mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas dan *maintaining a quality workforce* (menjaga kualitas tenaga kerja yang berkualitas).

Human Resource Management (HRM) terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan terdiri dari pemahaman kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan masa depan (Kinicki, 2016).

Menurut Dessler (2015), enam fungsi dari *Human Resource Development* adalah sebagai berikut :

1. *Job Analysis and Design*

Sesuai dengan strategi perusahaan yang telah ditetapkan oleh *top management*, maka departemen SDM (Sumber Daya Manusia) membuat analisa *skill, ability* dan *knowledge* dari yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan strategi perusahaan. Analisa inilah yang disebut *job analysis*. Analisa ini kemudian dikembangkan menjadi struktur organisasi dengan *job description - job description* untuk menjalankan strategi perusahaan. Pada *job description* itu tentu ada *requirement skill, ability* dan *knowledge*. Proses inilah yang disebut *job design*.

2. *Recruitment and Selection*

Departemen SDM kemudian membuat iklan lowongan kerja dan mengadakan rekrutment dan tentu saja menyeleksi pelamar-pelamar kerja. Rekrutmen adalah proses dari perusahaan mencari pelamar-pelamar untuk kemungkinan dijadikan karyawan. Selection merupakan proses seleksi untuk mengidentifikasi para pelamar yang sesuai dengan *skill, ability* dan

knowledge yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan strategi perusahaan.

3. *Training and Development*

Setelah departemen SDM mendapatkan staf sesuai dengan *jobs requirement*, ada posisi-posisi tertentu yang memerlukan training khusus, ada posisi-posisi yang tidak perlu training khusus karena skill sudah dimiliki oleh staf baru ini. Departemen juga perlu memberikan pengembangan-pengembangan soft skill untuk melihat potensi leadership dari setiap staf yang telah direkrut.

4. *Performance Management*

Tujuan *performance management* adalah untuk memastikan bahwa aktivitas, hasil kerja dan produktivitas karyawan sesuai dengan strategi perusahaan. Departemen SDM perlu membuat sistem penilaian karyawan supaya ada peningkatan produktivitas dari karyawan/staf. Tentu saja peningkatan produktivitas ini juga harus disertai peningkatan kesejahteraan karyawan.

5. *Pay Structure, Incentives, and Benefits*

Departemen perlu membuat struktur gaji misalnya gaji pokok dan tunjangan. Tujuannya supaya standarisasi struktur penggajian perusahaan jelas, dan pengeluaran perusahaan untuk gaji sesuai produktivitas dari karyawan.

Incentives ini dibuat untuk memotivasi karyawan bekerja lebih produktif lagi. *Benefits* ini upaya perusahaan supaya karyawan senang dan menikmati bekerja di perusahaan. Selain itu *pay structure, incentives, dan benefits* juga mengantisipasi jika kondisi ekonomi memburuk. Perusahaan yang dalam masa perkembangan akan lebih banyak memberikan *incentive* untuk memacu

karyawannya berinovasi. Perusahaan yang dalam masa *mature* akan lebih banyak memberikan *benefit*. Perusahaan harus pandai-pandai mengatur *pay structure*, *incentives* dan *benefits* supaya produktivitas karyawan tinggi dan tidak membebani perusahaan.

6. *Labor and Employee Relations*

Perusahaan perlu menjaga hubungan yang baik dengan karyawan-karyawan. Departemen harus memahami undang-undang tenaga kerja setempat. Departemen SDM juga perlu menjaga hubungan yang baik jika ada pembentukan serikat buruh pada perusahaan tersebut. Mengenai *labor* dan *employee relations* ini pada dasarnya adalah bagaimana perusahaan memandang karyawan-karyawan. Perusahaan dapat memandang karyawan sebagai aset yang harus terus dikembangkan atau perusahaan dapat memandang karyawan sebagai beban yang harus terus dikurangi biayanya. Perusahaan-perusahaan yang membutuhkan skill yang tinggi akan melihat karyawan sebagai aset, sedangkan perusahaan yang membutuhkan skill yang rendah akan melihat karyawan sebagai biaya. Perusahaan yang sehat seharusnya melihat karyawan yang produktif sebagai aset.

2.3 *Job Performance*

Sedangkan Yozgat, Yurtkoru dan Elif (2013) mengemukakan bahwa *job performance* adalah fungsi kinerja individu pada tugas yang spesifik, terdiri dari deskripsi pekerjaan standar, hal itu juga dipengaruhi oleh variabel seperti hubungan interpersonal, absensi, dan perilaku penarikan yang baik,

penyalahgunaan zat dan perilaku lainnya yang meningkatkan bahaya di tempat kerja.

Menurut Moeheriono (2014) *job performance* merupakan suatu kinerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau suatu kelompok divisi di sebuah perusahaan sesuai dengan tanggung jawab, tugas pekerjaan dan kewenangan pribadi terhadap pekerjaannya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara baik dan tidak melanggar aturan serta sesuai dengan moral maupun etika yang berlaku.

Job performance menurut Raza, Anjum dan Zia (2014) merupakan kemampuan (baik fisik maupun psikis) untuk melakukan sebuah tugas dengan metode tertentu yang bisa diukur dengan kriteria baik, sedang, maupun buruk di dalam sebuah skala.

Adapun dalam definisi *job performance* yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada pengertian yang diberikan oleh Moeheriono (2014), di mana kinerja seorang karyawan, tanggung jawab dan kerjasama dengan rekan kerja akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang akan didapatkan.

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi *Job Performance*

Menurut Kuo dan Ho (2010), ada 3 faktor personal yang mempengaruhi *job performance* terhadap karyawan di perusahaan :

1. Job Characteristics

Skill variety, merupakan perbedaan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam memberikan performa kedalam pekerjaannya, perbedaan kemampuan dan bakat yang dimiliki akan mempengaruhi kerjasama di dalam tim.

- a) *Task identity*, merupakan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar dalam target waktu yang ditentukan.
- b) *Task significance*, merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang penting bagi kehidupan seorang karyawan, baik yang dirasakan kepada rekan kerja ataupun lingkungan kerjanya.
- c) *Autonomy*, merupakan tingkat kebebasan dari seorang karyawan dalam memperlakukan pekerjaannya sesuai standar yang berlaku, seperti menjadwalkan tugas dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan tugasnya.
- d) *Feedback from the job it self*, merupakan pengertian dari tingkat kinerja seseorang karyawan dalam memperoleh informasi atas keefektifan pekerjaannya. *Feedback*, akan meningkatkan efektifitas pekerjaan yang akan dilakukan karyawan atas evaluasi yang terjadi.

2. *Flow Experience*

- a) *Feeling in control*, merupakan rasa di mana karyawan memiliki suatu otoritas dalam mengelola pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaannya.
- b) *Focusing attention on activity*, merupakan tingkat karyawan dalam memberikan perhatian terhadap banyak orang disekitarnya dalam aktifitas pekerjaan ataupun dalam bentuk suatu benda.
- c) *Feeling curiosity*, merupakan tingkat keingintahuan karyawan dalam menjalani pekerjaan, seperti tujuan dalam pekerjaan, operasi dalam

penyelesaian tugas, maupun belajar tentang pengalaman kerja yang dialaminya.

- d) *Having intrinsic interest*, merupakan tingkat keinginan karyawan dalam mendalami pekerjaan karena ketertarikan yang berasal dari dalam sendiri untuk terlibat dalam kegiatan pekerjaan tersebut.

3. *Service Quality*

- a) *Tangibility*, merupakan suatu hasil yang dapat dilihat secara fisik oleh seorang karyawan, seperti ruang kantor yang bersih, rapih, fasilitas pekerjaan yang lengkap, ataupun penampilan dari seragam yang ditentukan kantor tentang peraturan pakaian yang dikenakan.
- b) *Reliability*, merupakan sejauh mana karyawan memberikan pelayanan atau kinerjanya untuk pelanggan sesuai dengan standar perusahaan dan dapat menyediakan informasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- c) *Responsiveness*, merupakan suatu bentuk tindakan yang dilakukan karyawan dalam merespon pelanggan secara baik dan tepat waktu dan hal ini dapat mengukur kinerja karyawan baik dalam ketanggapan, kedalaman informasi yang diberikan dan sejauh mana karyawan tersebut membantu permasalahan yang dialami oleh pelanggan.
- d) *Assurance*, merupakan sejauh mana karyawan dalam memberikan kepercayaan dan kebaikan di mata pelanggan melalui servis dan pelayanan yang baik sesuai standar perusahaan agar pelanggan merasa nyaman.
- e) *Empathy*, merupakan suatu bentuk perhatian yang diberikan karyawan kepada pelanggannya atau pekerjaannya, seperti memberikan yang terbaik

dalam pekerjaannya, mendengarkan permasalahan pelanggannya dengan baik dan memberikan solusi yang baik kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhannya.

2.4 *Emotional Exhaustion*

Sedangkan menurut Maertz dan Campion (2004) *emotional exhaustion* adalah kelelahan yang menyebabkan tidak semangat dalam bekerja, stres dan merasa jenuh terhadap pekerjaan dan rutinitas kehidupannya. Karyawan yang mengalami *emotional exhaustion*, tidak dapat memenuhi tanggung jawab mereka dengan baik dan memiliki tingkat kinerja yang buruk, di sisi lain, secara psikologi *emotional exhaustion* dengan kata lain energi dari karyawan tersebut habis dan sumber daya emosionalnya terkuras, akan tetapi bisa menerima motivasi yang baik dari sifat afektif rekan kerja yang ada di perusahaan, serta adanya solidaritas antar rekan kerja dan atasan di perusahaan sehingga tidak mengurangi tingkat kesetiaan karyawan dengan perusahaannya.

Menurut Bakker dan Demeourt (2007) ketika karyawan dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang berlebih dan tidak dapat mengelola dua arah konflik antara pekerjaan dan keluarga, mereka akan mengalami kelelahan secara emosional. Hal tersebut akan berdampak pada *job performance* yang buruk dan mengarahkan kepada hasil yang tidak diinginkan.

Lain hal *emotional exhaustion* menurut Karatepe (2013) sebagai kelelahan yang terjadi ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan tidak dapat mengelola antara peran dan konflik yang terjadi pada pekerjaan,

keluarga ataupun pada rekan kerja di perusahaan atau organisasi tempat individu bekerja.

Adapun dalam definisi *emotional exhaustion* yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada pengertian yang diberikan oleh Bakker dan Demeourti (2007), tentang individu karyawan yang tidak dapat mengolah dua arah konflik yang berasal dari pekerjaan dan keluarga akan menimbulkan kelelahan secara emosional.

2.4.1 Aspek *Emotional Exhaustion*

Menurut Maslach, Schaufeli dan Leiter (2001), terdapat 3 aspek *emotional exhaustion* dalam individu karyawan, yaitu :

1. Fisik, merupakan sisi fisik seorang karyawan yang dapat dilihat, dan hal - hal terkait dengan individu mengalami *emotional exhaustion* ditandai dengan meningkatnya tekanan darah, gangguan lambung, gangguan pernafasan, sering berkeringat, kepala pusing, mudah lelah, susah tidur.
2. Emosi, terdapat di dalam komponen afektif manusia yang tidak dapat dilihat secara langsung, dan hal - hal terkait dengan individu mengalami *emotional exhaustion* ditandai dengan mudah lupa terhadap pekerjaan, sulit berkonsentrasi, mudah murung, mudah cemas, gelisah, mudah bosan, tidak percaya diri, mudah putus asa, sulit beradaptasi, mudah marah.
3. Mental, berasal dari dalam diri seorang karyawan yang menunjukkan kondisi tubuh dan perasaan individu, terkait dengan individu yang mengalami *emotional exhaustion* dalam *mental*-nya yaitu kelelahan yang

berupa ketegangan, bingung, sensitif, memendam perasaan, komunikasi tidak efektif lagi, kesepian, cemas dan marah terhadap sesuatu.

2.5 Work Overload

Menurut Pearson dan Griffin (2009) *work overload* didefinisikan sebagai beban kerja yang dialami karyawan dan melebihi kapasitas atau kemampuan kerjanya, beban kerja yang tinggi dalam meningkatkan konflik antar pekerjaan dan keluarga.

Lain hal dengan Malik (2011) menyatakan bahwa *work overload*, otoritas peran, konflik peran, dan kurangnya dukungan kerja memberikan kontribusi terhadap tekanan atau stres kepada pekerjaan dan kinerja yang buruk.

Sedangkan menurut Abbasi (2015) *work overload* adalah kelebihan beban kerja yang menjadi penyebab utama dari banyak sikap seperti stres, kecemasan, kinerja buruk dan ketidakpuasan kerja yang berpengaruh langsung terhadap pekerjaan karyawan itu sendiri.

Adapun dalam definisi *work overload* yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada pengertian yang diberikan oleh Pearson dan Griffin (2009), tentang individu karyawan yang merasa bekerja melebihi kapasitasnya, akan merasakan kelelahan dan menimbulkan konflik terhadap pekerjaan dan keluarganya.

2.5.1 Aspek Work Overload

Menurut Munandar (2001), ada 2 aspek *work overload* terhadap individu karyawan, yaitu :

1. Beban kerja sebagai tuntutan fisik

Untuk menghasilkan prestasi kerja yang optimal tentunya memerlukan kinerja yang baik dari individu karyawan dengan usaha yang maksimal, akan tetapi memerlukan tenaga, energi dan waktu yang tidak sedikit. Hal tersebut bisa berdampak negatif terhadap kesehatan dan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik individu karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja yang di pengaruhi juga oleh kondisi psikologinya, oleh karena itu sangat penting untuk memiliki karyawan yang sehat dalam melakukan pekerjaan, memiliki istirahat yang cukup serta memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan aman.

2. Beban kerja sebagai tuntutan tugas

Bekerja melebihi kapasitas seperti lembur atau pekerjaan shift malam, menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat terkurasnya energi dan waktu.

2.5.2 *Work-Family Conflict*

Selain itu Frone (2000) mendefinisikan *work-family conflict* sebagai hubungan dua arah antara peran pekerjaan dan peran keluarga, dengan kata lain konflik yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan dapat mengganggu kehidupan peran sebagai keluarga.

Posig dan Kickul (2004) mengemukakan bahwa *work-family conflict* terjadi karena kondisi tuntutan pekerjaan yang tidak selaras dengan kewajiban sebagai peran rumah tangga di keluarga, sehingga menitikberatkan peran pekerjaan dibandingkan dengan peran di keluarga.

Sedangkan Bagger dan Li (2012) *work-family conflict* mengacu pada konflik yang menyebabkan adanya tuntutan atau beban pekerjaan yang membatasi kemampuan seseorang untuk memenuhi tanggung jawabnya sebagai peran dalam

keluarga.

Adapun dalam definisi *work-family conflict* yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada pengertian yang diberikan oleh Posig dan Kickul (2004), bahwa - *work-family conflict* merupakan kondisi peran yang tidak selaras antara tuntutan dan kewajiban yang dijalankan pada peran pekerjaan dan peran keluarga.

2.5.3 Jenis dan Bentuk *Work-family Conflict*

Menurut Yavas, Babakus dan Karatepe (2008) jenis konflik peran dibagi menjadi dua jenis, yaitu konflik pekerjaan dan konflik keluarga, penjelasan kedua konflik peran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Konflik pekerjaan, merupakan bentuk konflik yang terjadi terhadap individu karyawan di perusahaan sebagai peran di mana tuntutan peran pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat diseimbangkan dalam beberapa hal.
2. Konflik keluarga, merupakan bentuk konflik yang terjadi terhadap individu karyawan yang pada umumnya peran karyawan saat di dalam keluarga, tidak mampu menyeimbangkan tuntutan waktu sebagai tanggung jawab peran keluarga dan menimbulkan ketegangan.

2.5.4 *Family-Work Conflict*

Dixon dan Bruening (2005) mengemukakan bahwa *family-work conflict* merupakan keterlibatan individu karyawan dalam keluarga berperan lebih kuat daripada peran pekerjaan, permasalahannya mengacu kepada beban yang terjadi di peran keluarga.

Selain itu Wang, John, dan Shi (2010) berpendapat bahwa *family-work conflict*, terjadi ketika tekanan atau beban dari keluarga mengganggu tanggung jawab dan peran seseorang dalam menjalani pekerjaannya.

Sedangkan Menurut Bagger dan Li (2012) *family-work conflict* adalah konflik yang berasal dari keluarga yang dapat mengganggu tanggung jawab dan peran seseorang di tempat kerja.. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan, bahwa *family-work conflict* adalah konflik yang berasal dari keluarga dan dibawa ke pekerjaan dan mengganggu tanggung jawab di tempat kerja.

Adapun dalam definisi *family-work conflict* yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada pengertian yang diberikan oleh Dixon dan Bruening (2005), bahwa *family-work conflict* yang merupakan keterlibatan individu karyawan dalam keluarga berperan kuat saat karyawan tersebut bekerja di kantor dan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2.5.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Family-work Conflict*

Menurut Marretih (2013) faktor - faktor yang mempengaruhi *work-family conflict* dalam individu karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Time pressure* (tekanan waktu). Semakin banyak waktu yang diluangkan untuk bekerja di perusahaan, akan semakin sedikit waktu yang diluangkan untuk keluarga.
2. *Family size and support* (latar belakang dan dukungan keluarga). Dalam memiliki anggota keluarga, tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan saat bekerja di kantor. Semakin banyak anggota keluarga bisa berpotensi semakin banyak konflik yang dialami, sebaliknya apabila

keluarga tersebut mendukung atau memotivasi akan semakin sedikit konflik dan memicu kinerja yang baik.

3. *Job satisfaction* (kepuasan kerja). Kepuasan kerja didapatkan seperti pekerjaan selesai tepat waktu atau mendapatkan prestasi dalam pekerjaan, hal tersebut akan meminimalisir konflik yang dirasakan dalam diri sendiri maupun peran dalam keluarga.
4. *Marital and life satisfaction* (pernikahan dan kepuasan hidup). Dalam pernikahan tentunya ada peran yang perlu di perhatikan dalam menjalani kehidupan bersama, baik peran dalam keluarga maupun peran dalam pekerjaan di perusahaan, hal tersebut harus selalu seimbang dan perlu komunikasi yang baik dalam menjalaninya.
5. *Size of firm* (ukuran perusahaan). Perusahaan besar tentunya memiliki karyawan yang tidak sedikit dan memiliki juga peran – peran yang dimiliki setiap individu karyawan, tentunya hal bisa saja berpotensi terjadinya konflik antar peran yang terjadi antar karyawan yang bekerja terhadap peran yang dimilikinya.

2.5.6 Indikator yang Mempengaruhi *Family-Work Conflict*

Netemeyer, Boles dan McMurrian (1996), indikator – indikator yang mempengaruhi *family-work conflict* yaitu :

1. Tekanan kerja

Tekanan kerja datang dari beberapa bagian dari tuntutan peran yang saling bertentangan dan harus dijalankan dalam waktu bersamaan, dengan adanya tanggung jawab dan tuntutan dari peran dalam pekerjaan,

membuat individu menjadi sulit untuk memenuhi tuntutan dan kewajiban peran lainnya.

2. Banyaknya tuntutan tugas

Seseorang tentunya dalam menjalankan sebuah peran di dalam pekerjaan harus memenuhi tanggung jawab, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, komitmen dan bisa dipercaya, tentunya dalam hal ini menuntut seseorang untuk mengorbankan waktu dan peran dalam keluarganya untuk memenuhi tuntutan di peran pekerjaannya.

3. Sibuk dengan pekerjaan

Untuk mencetak prestasi kerja yang baik, seseorang lebih senang menghabiskan waktunya untuk dapat mengerjakan pekerjaannya lebih giat dan baik. Hal ini tentunya akan menghabiskan banyak waktu karena berani berdedikasikan peran pekerjaan lebih utama dibandingkan peran keluarga.

4. Kurangnya kebersamaan keluarga

Karena peran pekerjaan lebih difokuskan dan dihabiskan energi dan waktunya, tentunya peran dan tanggung jawab di dalam keluarga akan berkurang.

5. Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap keluarga

Seorang karyawan yang berkomitmen tinggi dalam pekerjaannya untuk mendapatkan yang terbaik dan optimal, tentunya akan membuat karyawan tersebut semakin sulit untuk menyeimbangkan peran pekerjaan dengan peran keluarga yang dimilikinya.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Work Overload* terhadap *Emotional Exhaustion*

Ahmad (2010) menyatakan berkurangnya sumberdaya atau energi dan waktu yang diakibatkan peran pekerjaan yang berlebih membuat seseorang tidak dapat melakukan peran dan tanggung jawabnya secara baik dan nyaman. Sebagai contoh, beban kerja yang terlalu berlebihan yang membuat pekerja menghabiskan waktunya dikantor secara terus menerus dan mengurangi waktu bersama keluarga sehingga pekerja mengalami kelelahan yang berlebihan.

Sedangkan Galinsky, Kim, dan Bond (2001) berpendapat bahwa *work overload* menempatkan seseorang pada tekanan yang tidak semestinya mereka terima, seperti bekerja berlebihan dengan tenggat waktu yang terbatas. Potensi resiko untuk memperlakukan karyawan dengan hal ini sangat besar. Misalnya, karyawan mengalami *work overload* lebih cenderung membuat kesalahan, merasa marah atau marah terhadap atasan atau dengan rekan kerja mereka, mengalami tingkat stres yang tinggi, memiliki kesehatan yang lebih buruk dan mengganggu keseimbangan *work-family conflict* dan *family-work conflict*.

Setelah itu Karatepe (2013) berpendapat bahwa *work overload* di sebuah hotel yang berada di negara Romania menyebabkan *emotional exhaustion* secara sangat signifikan terhadap manajer dan karyawan garis depan atau karyawan yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan individual pelanggan di hotel tersebut. Karyawan yang bekerja *full time* di hotel tersebut mengalami stres dan emosinya terkuras karena memenuhi banyaknya kebutuhan pelanggan hotel tersebut dengan sikap yang profesional serta

menyelesaikan permasalahan dengan baik apabila terjadi kendala yang telah dialami oleh pelanggan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa karyawan yang mengalami *work overload* di perusahaan, dapat memberikan pengaruh pada *emotional exhaustion*. Oleh karena itu, bunyi hipotesis pertama pada penelitian ini adalah :

H1 : *Work overload* berpengaruh positif pada *emotional exhaustion*.

2.6.2 Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap *Emotional Exhaustion*

Ahmad (2010) mengatakan semakin tinggi *work-family conflict* yang dialami seseorang, maka kelelahan terhadap peran pekerjaan akibat terkurasnya energi dan waktu seseorang menjadi tinggi. Sebaliknya, *work-family conflict* yang dialami seseorang rendah, maka kelelahan akibat terkurasnya energi dan waktu yang akan dialami seseorang akan menurun. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Zang, dkk (2012), yang mengungkapkan bahwa *work-family conflict* berpengaruh terhadap kelelahan akibat terkurasnya energi dan waktu terhadap peran pekerjaan.

Sedangkan Deery (2008), mengungkapkan *work-family conflict* merupakan tekanan yang berdampak buruk bagi emosional karyawan. Sebuah situasi di mana karyawan menunjukkan ketidak seimbangannya peran pekerjaan dan peran keluarga yang di sebabkan konflik antar keluarga, ataupun pekerjaan di perusahaan yang menyebabkan stres berlebihan dan membutuhkan jalan keluar atas masalah yang dialaminya. Selain itu Carlson, Grzywacz dan Zivnuska (2009) mengemukakan, *work-family conflict* mengacu pada kondisi antara tanggung jawab dan harapan dari peran individu dalam pekerjaannya, terhadap peran

keluarga yang tidak seimbang sehingga menimbulkan *emotional exhaustion* atau kelelahan emosional yang membebani pikiran dan menghambat motivasi seorang karyawan dalam menampilkan performanya yang baik.

Setelah itu Karatepe (2013) berpendapat bahwa *work-family conflict* di sebuah hotel yang berada di negara Romania menyebabkan *emotional exhaustion* secara signifikan terhadap manajer dan karyawan garis depan atau karyawan yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan individual pelanggan di hotel tersebut. Karyawan yang bekerja *full time* di hotel tersebut merasa tidak dapat memenuhi peran keluarganya dengan baik karena memberikan fokus sepenuhnya untuk kepentingan pekerjaannya di hotel tersebut, maka *emotional exhaustion* yang dialami memengaruhi psikologis karyawan tersebut dan menyebabkan stres.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa karyawan yang mengalami *work-family conflict*, dapat memberikan pengaruh pada *emotional exhaustion*. Oleh karena itu, bunyi hipotesis kedua pada penelitian ini adalah :

H2 : *Work-family conflict* berpengaruh positif pada *emotional exhaustion*.

2.6.3 Pengaruh *Family-Work Conflict* terhadap *Emotional Exhaustion*

Choi dan Kim (2012), Setiap peran seseorang penting untuk kehidupan bagi keluarga yang sudah membangun rumah tangga maupun keluarga dari ayah dan ibu kandungnya, karena kita tidak dapat menyangkal bahwa manusia adalah makhluk sosial dan juga makhluk ekonomi. Oleh karena itu, ada dua peran harus seimbang dan harus dijauhkan dari konflik. Namun, menurut Pasewark dan Viator

(2006), perkembangan saat ini telah meningkatkan kemungkinan *family-work conflict* di angkatan kerja, terutama untuk profesi dengan tingkat kontak pelanggan / klien cukup tinggi. *Family-work conflict*, telah didefinisikan sebagai konflik peran yang disebabkan mengambil beban tanggung jawab di tempat kerja maupun di rumah.

Sedangkan Jawahar, Kisamore, Stone dan Rahn (2012), sepakat bahwa individu memiliki sumber daya yang terbatas dan efek negatif (kelelahan) yang dapat terjadi akibat kegagalan individu untuk memenuhi tanggung jawab pribadinya di tempat kerja maupun di rumah. Ketika individu mengalami tuntutan yang berlebihan di tempat kerja, mereka mungkin kehilangan lebih banyak sumber daya (waktu, energi, perhatian) untuk keluarga mereka. Demikian juga, ketika keluarga individu menuntut lebih banyak dari mereka, mereka memiliki lebih sedikit sumber daya yang tersisa untuk pekerjaan mereka. Dalam keadaan seperti ini, jika sesuatu tidak dilakukan, sumber dayanya mungkin terkuras.

Setelah itu Pasewark dan Viator (2006) menjelaskan, ketika pekerjaan mereka tidak sejalan dengan keinginan atau nilai-nilai penting mereka, mereka tidak akan mampu mencapai kepuasan dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain, ketika pekerjaan mereka menimbulkan konflik antara dua peran (keluarga dan pekerjaan), individu akan menderita dan sumber dayanya berkurang.

Setelah itu Karatepe (2013) berpendapat bahwa *family-work conflict* di sebuah hotel yang berada di negara Rumania menyebabkan *emotional exhaustion* secara signifikan terhadap manajer dan karyawan garis depan atau karyawan yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan

individual pelanggan di hotel tersebut. Karyawan yang bekerja *full time* di hotel tersebut merasa bahwa tempat di mana mereka bekerja belum *family-friendly* atau menunjang kebutuhan keluarganya apabila karyawan tersebut harus meninggalkan anaknya karena peran pekerjaannya. Beberapa karyawan yang pergi untuk bekerja *full time* tentunya mengorbankan waktu kebersamaan dengan keluarganya dan berdampak pada semangat yang menurun serta mengalami stres berlebihan saat melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa karyawan yang mengalami *family-work conflict*, dapat memberikan pengaruh pada *emotional exhaustion*. Oleh karena itu, bunyi hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah :

H3 : *Family-work conflict* berpengaruh positif pada *emotional exhaustion*

2.6.4 Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap *Job Performance*

Yavas, Babakus, dan Karatape (2008), Individu yang secara emosional kelelahan harus disadarkan tentang keadaan mereka, karena hal tersebut mewakili dari sumber daya penting yang menentukan hasil pekerjaan. Karyawan yang mengalami *emotional exhaustion* yang tidak terkendali, cenderung memiliki kinerja terkait pekerjaan yang lebih rendah karena beban peran atau konflik yang terjadi.

Sedangkan Schaufeli dan Taris (2005) mengemukakan, karyawan selalu diminta untuk memberikan upaya kerja yang maksimal di tempat kerja mereka. Tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa stres sangat mungkin dialami oleh sebagian besar karyawan. Ketika mereka lelah secara emosional, mereka tidak dapat

bekerja secara optimal karena mereka tidak sepenuhnya terlibat dengan pekerjaan mereka. Demikian pula, jika *work-family conflict* dan *family-work conflict* terus terjadi, hal itu akan menurunkan kinerja karyawan.

Setelah itu Karatepe (2013) berpendapat bahwa *emotional exhaustion* di sebuah hotel yang berada di negara Romania menyebabkan menurunnya *job performance* secara signifikan terhadap manajer dan karyawan garis depan atau karyawan yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan individual pelanggan di hotel tersebut. Karyawan yang tengah mengalami *emotional exhaustion* merupakan dampak dari kelelahan yang disebabkan saat karyawan hotel menghadapi tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan tidak dapat mengelola dengan baik antara peran dan konflik yang terjadi pada pekerjaan dan keluarganya. Salah satu hal tersebut juga di sebabkan karena kelelahan yang timbul karena seseorang yang bekerja terlalu fokus setiap harinya, berniat untuk lebih berkembang dan berkomitmen pada pekerjaannya, bekerja berlebihan dengan waktu yang lama sehingga mereka mengenyampingkan kebutuhan dan keinginan keluarga mereka dan menimbulkan perasaan tertekan dan juga memenuhi kebutuhan pelanggan di hotel dengan karakteristik yang beragam serta kendala yang berbeda – beda,

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa karyawan yang mengalami *emotional exhaustion*, dapat memberikan pengaruh pada *job performance*. Oleh karena itu, bunyi hipotesis keempat pada penelitian ini adalah :

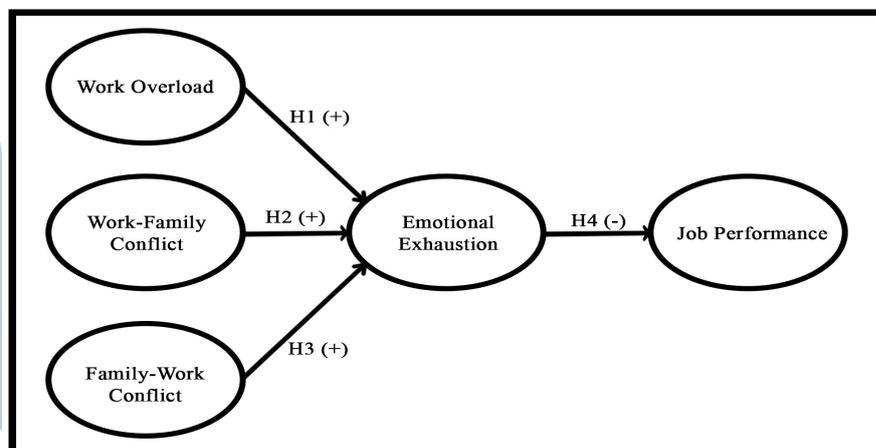
H4 : *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job performance*.

2.7 Model Penelitian

2.7.1 Model dan Hipotesis Penelitian

Dalam Penelitian ini, penulis menggunakan model penelitian seperti yang penulis gambarkan di bawah sebagai acuan penelitian ini. Model penelitian ini merupakan modifikasi dari jurnal milik Osman M. Karatepe yang berjudul “*The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance The mediation of emotional exhaustion*” yang dipublikasikan pada tahun 2013. Pada penelitian ini peneliti tidak memasukkan variabel *job embeddedness* dikarenakan fenomena yang tidak cocok terhadap situasi yang terjadi pada karyawan PT XYZ. Berikut adalah model penelitian yang penulis gunakan :

Gambar 2.1 Model Penelitian



Sumber : (Modifikasi) Osman M. Karatepe “*The Effects of Work Overload and Work-Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance the Mediation of Emotional Exhaustion*” (2013)

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Publikasi | Judul Penelitian | Temuan Penelitian |
|-----|---------------------------|-----------------|---|---|
| 1 | Karatepe, Osman, M (2013) | Emerald Insight | <i>The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion</i> | Penelitian ini meneliti karyawan tentang hubungan peran antar pekerjaan dan peran keluarga serta <i>work overload</i> yang mempengaruhi <i>emotional exhaustion</i> terhadap <i>job embeddedness</i> dan <i>job performance</i> |
| 2 | Frone, Michael, R (2000) | Research Gate | <i>Work-Family Conflict and Employee Psychiatric Disorders: The National Comorbidity Survey</i> | Penelitian ini meneliti peran pekerjaan dan peran keluarga terhadap orang dewasa berdasarkan tahapan klinis yang berhubungan dengan mental dan kesehatan. |

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| No. | Peneliti | Publikasi | Judul Penelitian | Temuan Penelitian |
|-----|---|-------------------|---|---|
| 3 | Malik, N (2011) | Academic Journals | <i>A study on occupational stres experienced by private and public banks employees in quetta city</i> | Penelitian ini fokus kepada tingkat stres karyawan bank swasta dibanding dengan karyawan bank publik yang bekerja secara langsung berinteraksi dengan konsumen, terkait berkurangnya kinerja individu karyawan yang disebabkan oleh stres, kurang motivasi dari atasan, diskriminasi, dan tugas yang berlebihan |
| 4 | Dixon, A Marlene dan Bruening, Jennifer . E (2005) | Science Direct | <i>Perspectives on Work-Family Conflict in Sport: An Integrated Approach</i> | Penelitian ini fokus kepada peran konflik yang terjadi di pekerjaan dan keluarga terhadap individu olahragawan yang memakan waktu jam kerja yang panjang dan membutuhkan motivasi untuk terus menekuni bidangnya |
| 5 | Uğur Yozgat, Serra Yurtkoru, Bilginoglu Elif (2013) | Research Gate | <i>Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence</i> | Penelitian ini fokus kepada pengaruh <i>job stres</i> terhadap <i>job performance</i> yang di pengaruhi seperti variable interpersonal, absensi, dan perilaku di tempat kerja karyawan tersebut |