



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. Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Coutler (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa manajemen sebagai bentuk mengatur dan mengawasi kegiatan kerja para karyawan sehingga mereka dapat menyelesaikan kegiatan mereka dengan efektif dan efisien. Robbins dan Coutler (2007) membagi fungsi manajemen menjadi 4, yaitu:

1. *Planning*

Suatu fungsi manajemen yang melibatkan tujuan organisasi dan menetapkan strategi agar dapat mencapai tujuan tersebut, serta mengembangkan strategi untuk dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan pada aktivitas manajemen.

2. *Organizing*

Suatu fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan kerja demi mencapai tujuan organisasi.

3. *Leading*

Suatu fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan orang lain dan melalui orang lain agar dapat mencapai tujuan organisasi

4. *Controlling*

Suatu fungsi manajemen yang melibatkan pengawasan, perbandingan, dan pengoreksian performa pekerjaan.

Sementara itu menurut Bateman & Snell (2015), manajemen adalah suatu proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen dan mencapai keunggulan kompetitif, seorang manajer membutuhkan berbagai keterampilan untuk melakukan hal ini dengan baik. Ada berbagai keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh seorang manajer yaitu:

1. *Technical skills*, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas khusus yang melibatkan metode atau proses tertentu.
2. *Conceptual and decision skills*, yaitu keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah untuk kepentingan organisasi dan anggotanya.
3. *Interpersonal and communication skills*, yaitu kemampuan untuk memotivasi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.

Menurut Merchant dan Stede (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management Control Systems* menjelaskan bahwa manajemen berhubungan dengan proses perorganisasian sumber daya dan mengarahkan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Kinicki, William (2008), manajemen diartikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, organisasi dan karyawan bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien

dengan memberikan pekerjaan karyawan melalui, *planning, organizing, leading,* dan *human resource control.*

Dari pengertian beberapa ahli diatas, penulis menggunakan definisi dari Kinicki et al (2008) bahwa manajemen diartikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, organisasi dan karyawan bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan memberikan pekerjaan karyawan melalui, *planning, organizing, leading,* dan *human resource control.*

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2013) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendapatkan karyawan, memberikan pelatihan, penilaian, dan kompensasi kepada karyawan, juga menciptakan hubungan antar rekan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan.

Menurut Dessler (2013), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja serta keadilan di antara karyawan. Oleh karena itu, seorang human resource manager memiliki tugas dalam tiga fungsi yang berbeda yaitu:

1. *A line function*

Dalam fungsi ini, seorang human resource manager mengarahkan kegiatan karyawan di departemennya sesuai dengan bidang yang terkait.

2. *A coordinative function*

Dalam fungsi ini, seorang human resource manager mengoordinasikan kegiatan pada anak buahnya. Tugas ini biasa disebut dengan kewenangan fungsional. Di sini para manajer memastikan para manajer lini menerapkan kebijakan praktik sumber daya manusia perusahaan, misalnya untuk mematuhi kebijakan pelecehan seksual.

3. *Staff (assist and advise) functions*

Dalam fungsi ini, seorang human resource manager membantu dan memberikan saran kepada manajer lini. Misalnya, menyarankan CEO agar dapat lebih memahami aspek personalia dari opsi strategis di perusahaan. Selain itu dapat membantu dalam hal perekrutan, training, evaluasi, penghargaan, konseling, promosi, dan pemecatan pegawai. Hal ini dapat membantu manajer lini mematuhi hukum ketenagakerjaan dan keselamatan kerja yang setara, serta memainkan peran penting dalam menangani keluhan dan hubungan kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2013) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior*, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas memotivasi, mendisiplinkan, menangani konflik, mengatur karyawan, dan pelatihan.

Menurut Noe (2013) dalam bukunya yang berjudul *Employee Training & Development*, manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Kinicki (2008), manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang efektif. Yang dibutuhkan dari perencanaan sumber daya manusia yaitu kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan karyawan dimasa yang akan datang.

Dari beberapa teori diatas, penulis menggunakan definisi dari Kinicki et al (2016) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang efektif. Yang dibutuhkan dari perencanaan sumber daya manusia yaitu kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan karyawan dimasa yang akan datang.

2.1.3 Millennial Worker

Hasil studi yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (2011) dalam Kemenpppa (2018), di Amerika Serikat tentang generasi milenial USA adalah sebagai berikut;

1. Minat membaca secara konvensional kini sudah menurun karena Generasi millennial lebih memilih membaca lewat smartphone mereka
2. Millennial wajib memiliki akun sosial media sebagai alat komunikasi dan pusat informasi
3. Millennial pasti lebih memilih ponsel daripada televisi. Menonton sebuah acara televisi kini sudah tidak lagi menjadi sebuah hiburan karena apapun bisa mereka temukan di telepon genggam

4. Millennial menjadikan keluarga sebagai pusat pertimbangan dan pengambil keputusan mereka

Dalam aspek bekerja, Gallup (2016) dalam Kemenpppa (2018) menyatakan para milenials dalam bekerja memiliki karakteristik yang jauh berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, diantaranya adalah;

1. Para milenials bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicitacitakan sebelumnya),
2. Millennials tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, namun yang lebih milenials inginkan adalah kemungkinan berkembangnya diri mereka di dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, skill baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang, dan sebagainya)
3. Millennials tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol
4. Millennials tidak menginginkan review tahunan, milenials menginginkan on going conversation
5. Millennials tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, milenials lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya.
6. Bagi millennials, pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka.

2.1.4 *Autonomy*

Menurut Robbins dan Coutler (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management, Autonomy* adalah sejauh mana karyawan diberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam mengatur pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan dalam melakukan tugasnya.

Sedangkan menurut Klein (1991) dalam Patterson (2005), *Autonomy* adalah pekerjaan yang dirancang dengan cara memberikan kebebasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Merchant & Stede (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management Control Systems* berpendapat bahwa perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh *autonomy*, karena *autonomy* dapat memberikan ruang berpikir yang baru dan dapat mengembangkan kreativitas serta menjadi lebih inovatif.

Autonomy memungkinkan karyawan memiliki kebebasan dan fleksibilitas untuk mengelola beban kerja sedemikian rupa, sehingga dapat meminimalkan tekanan, kelelahan dan konflik (Ahuja, et al., 2007 dalam Handayani, 2018). Kebebasan tersebut biasanya dikaitkan dengan jadwal, prosedur kerja (Mauno, et al., 2006; Premeaux, et al, 2007; Azim, et al., 2012 dalam Handayani, 2018).

Astria (2010) dalam Fiscal (2012) mengembangkan tiga skala penilaian aspek *autonomy*:

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.

Dari definisi *autonomy* diatas oleh para ahli, penelitian ini akan menggunakan definisi Klein (1991) dalam Patterson (2005), *autonomy* di definisikan sebagai pekerjaan yang dirancang dengan cara memberikan kebebasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.5 Supervisor Work-Life Balance Support

Menurut Thomas & Ganster (1995) dalam Khan, Vickers, Talukder (2018) *supervisor work-life balance support* dapat didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan pengawas terhadap karyawan untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka dirumah dan ditempat kerja.

Menurut Lapierre & Allen (2006), *supervisor work-life balance support* memberi sinyal dukungan dengan menanyakan tentang kebutuhan keluarga karyawan, atau mengungkapkan keprihatinan dan dorongan kepada karyawan yang merasa tidak memiliki keseimbangan antara keluarga dan pekerjaan. *Supervisor* juga dapat memberikan bantuan, seperti jadwal pekerjaan yang lebih fleksibel.

Menurut Mas et al (2016, *Supervisor* menunjukkan dukungan dalam hal desentralisasi pengambilan keputusan untuk membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja. Feinberg (2013) dalam Nurdiana (2014) *supervisor support* dapat ditunjukkan dengan perilaku membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan, memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru dan umpan balik pada kinerja tugas. Sedangkan Jamaludin (2012) dalam Nurdiana

(2014) menggunakan ada tidaknya dukungan dari atasan sebagai indikator *supervisor support*. Indikator *supervisor support* yang digunakan Velada et al., (2007) dalam Nurdiana (2014) adalah cara untuk menerapkan pelatihan pekerjaan, masalah dalam menggunakan latihan, ketertarikan dalam pembelajaran pelatihan, umpan balik terhadap kinerja setelah pelatihan, dan tujuan kinerja berbasis pelatihan dan tujuan untuk menerapkan pelatihan dalam pekerjaan.

Jamaludin (2012) dalam Nurdiana (2014) menggunakan ada tidaknya dukungan dari atasan sebagai indikator dukungan supervisor. Indikator dukungan supervisor yang digunakan Velada et al., (2007) dalam Nurdiana (2014) ialah:

1. Cara untuk menerapkan pelatihan pekerjaan,
2. Masalah dalam menggunakan latihan,
3. Ketertarikan dalam pembelajaran pelatihan,
4. Umpan balik terhadap kinerja setelah pelatihan
5. Tujuan kinerja berbasis pelatihan dan tujuan untuk menerapkan pelatihan dalam pekerjaan.

Dari definisi *supervisor work-life balance support* diatas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi Thomas & Ganster (1995) dalam Khan, Vickers, Talukder (2018). *Supervisor work-life balance support* dapat didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan pengawas terhadap karyawan untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka dirumah dan ditempat kerja.

2.1.6 *Employee Work-Life Balance*

Menurut Noe (2013) dalam bukunya yang berjudul *Employee Training & Development* mengatakan bahwa *work-life balance* merupakan suatu upaya dalam membantu karyawan mengatasi tekanan, frustrasi, dan konflik dalam menyeimbangkan tuntutan dalam pekerjaan dan luar pekerjaan.

Sedangkan menurut Greenhaus & Allen (2010) dalam Jill, Isabel, David, Seibold (2014), *work-life balance* dapat diartikan sebagai penilaian individu atas puasanya pekerjaan dan kehidupan secara bersamaan.

Menurut Hudson (2005) dalam Mas et al (2016), *work-life balance* merupakan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. *Work-life balance* umumnya dikaitkan dengan keseimbangan, atau mempertahankan segala aspek yang ada di dalam kehidupan manusia.

Menurut McDonald dan Bradley (2005) terdapat tiga aspek dalam *worklife balance*, yaitu sebagai berikut :

1. Keseimbangan waktu berfokus pada keseimbangan waktu yang diberikan pada pekerjaan dan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu berarti jumlah waktu yang diperoleh seseorang ketika bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu merupakan cara yang dapat digunakan untuk menyeimbangkan waktu antara bersantai atau bekerja dan beristirahat secara efektif. Hasil yang diharapkan dengan keseimbangan waktu adalah meningkatkan konsentrasi, meningkatnya produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, organisasi waktu menjadi lebih baik dan mengurangi stres.

2. Keseimbangan keterlibatan berfokus pada kesetaraan dalam keterlibatan psikologis dalam pekerjaan maupun peran di luar pekerjaan, sehingga dapat menikmati waktu yang ada dan terlibat baik secara fisik maupun emosional dalam kegiatan sosialnya. Misalnya seorang karyawan menghabiskan waktunya selama 9 jam di kantor dan memiliki waktu selama 5 jam bersama keluarga dan kegiatan sosial lainnya, apabila karyawan tersebut dapat menikmati 5 jam waktu bersama keluarga maupun kegiatan sosial lainnya dan terlibat secara fisik maupun emosional maka keterlibatan dikatakan tercapai.
3. Keseimbangan kepuasan berfokus pada tingkat keseimbangan kepuasan seseorang dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan akan timbul apabila seseorang dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan dan di luar pekerjaan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi keluarga, hubungan antara rekan kerja dan kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang telah diselesaikan. Untuk melihat keseimbangan kepuasan, dapat dilihat dengan kepuasan terhadap diri sendiri dan pemenuhan harapan.

Dari definisi *work-life balance* diatas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi Greenhaus & Allen (2010) dalam Jill et al (2014), *work-life balance* dapat diartikan sebagai penilaian individu atas puasnya pekerjaan dan kehidupan secara bersamaan.

2.1.7 *Organizational Pride*

Menurut Lea & Webley (1997) dalam Gouthier and Rhein (2011), *organizational pride* adalah sikap kolektif yang dihasilkan dari kebutuhan karyawan untuk berafiliasi dengan organisasi..

Menurut Gouthier & Rhein (2011), ada dua jenis *organizational pride*, yang pertama adalah *emotional organizational pride* yang artinya kebanggaan karyawan yang disebabkan karena telah menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan itu sendiri. Dan yang kedua yaitu *attitudinal organizational pride* yang artinya kebanggaan karena senang melakukan pekerjaan di perusahaan tersebut.

Jika karyawan tetap di perusahaan yang sama untuk jangka waktu tertentu, *emotional organizational pride* di tempat kerja dapat dialami tidak hanya sekali tetapi berkali-kali. Menurut prinsip atribusi eksternal, jika karyawan dapat dibanggakan prestasinya oleh atasan mereka, kelompok kerja mereka, atau perusahaan pada umumnya, dengan demikian *emotional organizational pride* akan meningkat. Pemicu awal yang bertanggung jawab untuk mengalami *emotional organizational pride* adalah perbandingan kognitif antara prestasi aktual perusahaan dan harapan asli karyawan tentang bagaimana tugas organisasi dipenuhi oleh perusahaan. Jika pekerjaan yang mereka lakukan mendapatkan keberhasilan, *emotional organizational pride* muncul. Berbeda dengan *emotional organizational pride*, *attitudinal organizational pride* adalah hal yang kolektif, dan dihasilkan dari kebutuhan karyawan untuk berafiliasi dengan organisasi (Lea and Webley, 1997).

Dari definisi *organizational pride* diatas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi Lea & Webley (1997) dalam Gouthier et al (2011), *organizational pride* adalah sikap kolektif yang dihasilkan dari kebutuhan karyawan untuk berafiliasi dengan organisasi.

2.1.8 Job Satisfaction

Menurut Robbins & Coutler (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management*, mengungkapkan bahwa *job satisfaction* merupakan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya, dan salah satu hal yang diperhatikan oleh perusahaan karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja keras dan setia dengan perusahaannya.

Job satisfaction didefinisikan sebagai, keadaan emosional yang menyenangkan atau positif dihasilkan dari evaluasi kerja atau pengalaman kerja karyawan (Zhang, Ma, Fu, Feng, 2018).

Menurut Colquitt, LePine, Wesson dalam Wibowo (2013) dalam Musadieg (2018), *job satisfaction* kerja terbagi menjadi 8 (delapan), yaitu sebagai berikut:

1. Pay Satisfaction

Menjelaskan tentang besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan apakah mampu mencukupi kebutuhan karyawan baik itu kebutuhan primer, kebutuhan sekunder maupun kebutuhan tersier.

2. Promotion Satisfaction

Menjelaskan tentang kebijakan promosi dalam perusahaan dan sistematis pelaksanaannya. Melihat apakah kegiatan promosi telah dilaksanakan

dengan jujur dan berdasarkan kemampuan karyawan. Pemberian promosi ini dapat menimbulkan kepuasan maupun ketidakpuasan, sebab karyawan yang puas dengan promosi menganggap memiliki peluang untuk mengaktualisasi diri dan meningkatkan gaji, sedangkan karyawan yang tidak puas dalam pemberian promosi menganggap bahwa promosi membuat tanggung jawab semakin besar dan harus bekerja lebih keras lagi.

3. *Status*

Menjelaskan tentang kedudukan karyawan. Karyawan yang memiliki kekuasaan maupun jabatan akan cenderung meningkatkan derajatnya. Tinggi maupun rendahnya kedudukan seorang karyawan akan mempengaruhi kepuasan dan kedisiplinan kerja.

4. *Supervision Satisfaction*

Menjelaskan tentang apa yang diharapkan seorang karyawan kepada atasannya. Pada umumnya karyawan menginginkan atasannya memiliki kemampuan komunikasi yang baik, tidak angkuh, memiliki perilaku yang sopan dan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik. Karyawan juga mengharapkan atasannya dapat memberikan bantuan jika mengalami kesulitan dalam bekerja sehingga mendapatkan pengawasan yang baik dari atasan.

5. *Satisfaction with the Work Itself*

Menjelaskan tentang perasaan karyawan mengenai tugas yang dikerjakan, apakah tugasnya menarik, menantang dan memerlukan keterampilan.

Tugas yang demikian dapat memicu semangat kerja karyawan karena lebih terpacu untuk bekerja dengan giat dibandingkan tugas yang bersifat tidak menantang, statis dan berulang – ulang.

6. *Coworker Satisfaction*

Menjelaskan tentang keinginan karyawan untuk mendapatkan rekan kerja yang baik, menyenangkan, mampu bekerja dalam tim, senang bekerja keras dan memiliki rasa tanggung jawab. Rekan kerja yang seperti ini akan membantu meringankan beban karyawan

7. *Altruism*

Merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang yang gemar membantu orang lain. Karyawan yang seperti ini memiliki sifat kepedulian yang tinggi dan tidak mau melihat rekan kerjanya mengalami kesulitan, sehingga ia akan dengan senang hati membantu rekan kerjanya.

8. *Environment*

Menjelaskan tentang lingkungan yang dapat menunjukkan perasaan nyaman dan aman dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kualitas kerja yang baik pula

Menurut Kreitner & Kinicki (2008), ada beberapa penyebab dari meningkatnya *job satisfaction* karyawan yaitu:

1. *Need fulfilment*

Penelitian mengungkapkan bahwa *job satisfaction* karyawan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, survei yang dilakukan terhadap

30 firma hukum di Massachusetts mengungkapkan bahwa 35 hingga 50% rekanan firma meninggalkan majikan mereka dalam waktu tiga tahun sejak berdirinya firma karena mereka merasa bahwa firma tidak mengakomodasi kebutuhan keluarga. Hasil survei ini menggambarkan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *turnover* karyawan.

2. *Discrepancies*

Job satisfaction adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan-harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan seorang individu untuk diterima dari suatu pekerjaan, seperti upah yang baik dan peluang promosi, dan apa yang sebenarnya dia terima. Ketika harapa lebih besar dari apa yang diterima sebenarnya, maka seseorang akan merasa tidak puas. Sebaliknya, seorang individu akan puas ketika dia mencapai hasil di atas dan melampaui harapan.

3. *Value attainment*

Ide yang mendasari pencapaian nilai adalah bahwa *job satisfaction* dihasilkan dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai – nilai kerja penting seseorang. Misalnya, survei yang dilakukan oleh *salary.com* menunjukkan bahwa 53% responden lebih memilih penambahan waktu untuk istirahat daripada kenaikan gaji. Hasil survei ini menunjukkan bahwa perusahaan harus berhenti mengukur produktivitas di dalam jumlah jam kerja karyawan dan disarankan untuk mendorong karyawan untuk menikmati waktu liburan mereka. Secara

umum, penelitian secara konsisten mendukung hipotesa bahwa *value attainment* berhubungan positif dengan *job satisfaction*. Dengan demikian, manajer dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan dengan menyusun lingkungan kerja dan penghargaan terkait serta pengakuan untuk memperkuat nilai – nilai karyawan.

4. *Equity*

Job satisfaction diukur dari bagaimana setiap individu karyawan diperlakukan dengan adil di tempat kerja. Persepsi karyawan tentang diperlakukan secara adil di tempat kerja sangat terkait dengan *job satisfaction* secara keseluruhan. Dengan demikian, para manajer didorong untuk memantau persepsi keadilan karyawan dan berinteraksi dengan karyawan sedemikian rupa sehingga mereka merasa diperlakukan secara adil.

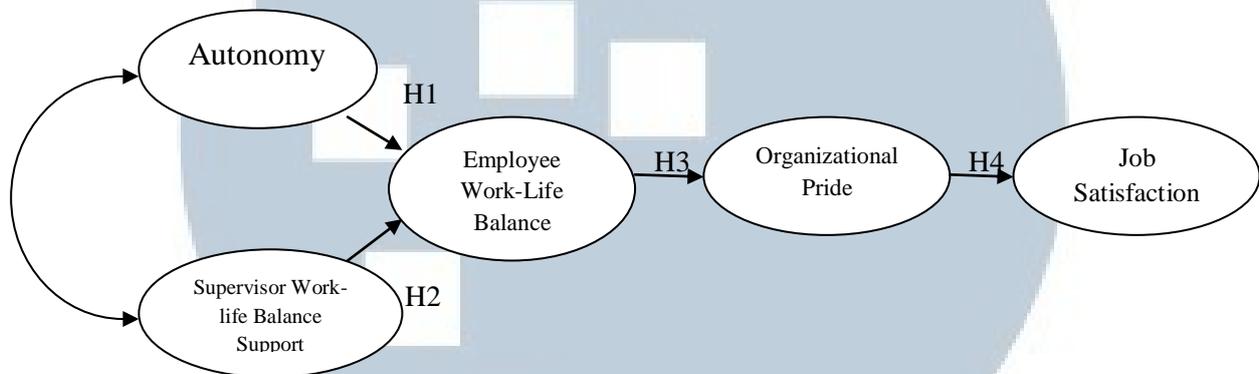
5. *Dispositional / Genetic Components*

Job satisfaction merupakan alasan dari sifat pribadi dan faktor genetik. Dengan demikian, indikator ini menyiratkan bahwa perbedaan individu dapat menjelaskan *job satisfaction* dalam karakteristik lingkungan kerja. Menurut Robbins & Judge (2007), *job satisfaction* merupakan perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang dimiliki karena sesuai dengan keinginan dan karakteristik seseorang.

Dari definisi *job satisfaction* diatas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi Zhang et al (2018), *Job satisfaction* didefinisikan sebagai,

keadaan emosional yang menyenangkan atau positif dihasilkan dari evaluasi kerja atau pengalaman kerja karyawan.

2.2 Model Penelitian



Sumber: Machuca, Mirabent, Alegre (2016), *Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction*.

Gambar 2 1 Model Penelitian

H1. *Autonomy* berpengaruh positif terhadap *employee work-life balance*

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

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

H4. *Organizational pride* berpengaruh positif terhadap *satisfaction*

2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Greenhaus dan Beutell (1985) dalam Mas et al (2016) mendefinisikan *work-life balance* sebagai suatu bentuk konflik seorang karyawan di mana

karyawan tersebut memiliki tekanan dari segi pekerjaan dan keluarga yang saling tidak kompatibel dalam beberapa hal . Peneliti awalnya berfikir bahwa pekerjaan yang berat dapat menimbulkan ketidakseimbangan dalam keluarga, namun seiring berkembangnya penelitian, hal ini ditemukan menjadi studi tentang hubungan dua arah, dengan studi dengan mempertimbangkan konflik kerja-ke-keluarga dan konflik keluarga-ke-kerja (Frone et al., 1992 dalam Mas et al 2016). Greenhaus dan Powell (2006) dalam Mas et al (2016) mempertimbangkan bahwa tidak hanya konflik yang mungkin terjadi muncul antara tuntutan pekerjaan dan keluarga, tetapi juga pengayaan bahwa kedua domain ini mungkin menghasilkan dampak satu sama lain dan juga dapat memberikan keuntungan jika berhasil mencapai keseimbangan keduanya (Jain dan Nair, 2013 dalam Mas et al (2016).

Faktor organisasi mejadi salah satu faktor yang mempengaruhi apakah karyawan mendapatkan *work-life balance* yang baik atau tidak, seperti misalnya kebijakan perusahaan (Saltzstein et al, 2001 dalam Mas et al 2016), faktor antar-pribadi seperti hubungan karyawan dengan atasan langsung (Wu et al, 2012) dan kekhasan pekerjaan itu sendiri, misalnya tingkat *autonomy* yang dimiliki pekerjaan (Morganson et al., 2010 dalam Mas et al 2016). Di sisi lain, dampak dari buruknya *work-life balance* yaitu berdampak terhadap *job satisfaction*, niat berpindah tempat pekerjaan (Kossek dan Ozeki, 1998 dalam Mas et al 2016).

Mas et al (2016) mempertimbangkan efek dari *work-life balance* pada *job satisfaction* sebagai suatu yang saling berpengaruh. Dalam penelitian ini Mas et al (2016) mengeksplorasi peran *organizational pride* sebagai mediator antara *work-life balance* dan *job satisfaction*. *Organizational pride* menunjukkan hubungan

yang signifikan dan positif antara kebanggaan dan kepuasan kerja (Gunter dan Furnham, 1996 dalam Mas et al, 2016). Kraemer and Gouthier (2014) menyebutkan bahwa *organizational pride* sebagai salah satu bentuk lingkungan kerja yang positif. *Organizational pride* dipelajari sebagai pendorong penting untuk peningkatan kerja (Gouthier dan Rheim, 2011).

2.3.1 Pengaruh *Autonomy* Terhadap *Employee Work-life Balance*

Autonomy menentukan sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan pada karyawan untuk mengatur pekerjaannya sendiri dan membuat keputusannya sendiri (Hackman dan Oldham, 1975 dalam Mas et al, 2016). Peningkatan *autonomy* akan memungkinkan karyawan lebih banyak memiliki fleksibilitas dalam bagaimana, di mana atau kapan mereka dapat mengerjakan pekerjaan sehari-hari mereka. *Autonomy* karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi dan produktivitas karyawan (Morgeson et al., 2005 dalam Mas et al 2016). *Autonomy* tampaknya menjadi karakteristik yang relevan, memungkinkan karyawan untuk meningkatkan *work-life balance* yang mereka miliki (Annink dan den Dulk, 2012). Menurut Mas et al (2016), *autonomy* dapat menjadi proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan *work-life balance* yang rendah karena karyawan memiliki kemampuan untuk memilih cara terbaik untuk bekerja.

Menurut Handayani et al (2018), *Autonomy* memberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam bidang tugasnya. Diberikannya wewenang tersebut berarti semakin bertambah tanggungjawabnya yang dapat meningkatkan rasa dipercaya dan dihargai. *Autonomy* merupakan salah satu dari

berbagai karakteristik pekerjaan yang berperan penting dalam mencapai *work-life balance* (Handayani et al, 2018).

Anink & Den Dulk (2012) mengungkapkan bahwa *autonomy* sebagai sumber daya penting yang digunakan oleh wiraswasta wanita di Belanda untuk meningkatkan *work-life balance*. Annink dan Den Dulk (2012) mengkonfirmasi pada penelitian sebelumnya bahwa tingkat *autonomy* yang tinggi membantu orang menciptakan *work-life balance* yang baik.

Berdasarkan pembahasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *autonomy* merupakan faktor yang mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga dan dapat memberikan dampak positif terhadap *work-life balance*. Maka disajikan hipotesis:

H1. *Autonomy* berpengaruh positif terhadap *employee work-life balance*.

2.3.2 Pengaruh Supervisor Work-Life Balance Terhadap Employee Work-Life Balance

Supervisor support menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan, karena itu dukungan *supervisor* adalah faktor penting lainnya terkait dengan *employee work-life balance* (Baral dan Bhargava, 2010 dalam Mas et al, 2016). *Work-life balance* memiliki implikasi untuk sikap, perilaku dan kesejahteraan karyawan dan juga berdampak pada efektivitas organisasi (Eby et al., 2005 dalam Mas et al, 2016). Karyawan yang menganggap atasan mereka sebagai pendukung ditemukan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Aryee et al., 2005).

Supervisor support dalam masalah *work-life balance* mencerminkan persepsi karyawan tentang apakah atasan langsung peka terhadap hal-hal yang tidak terkait dengan pekerjaannya. Atasan dapat mengurangi sejauh mana peran kerja karyawan mengganggu peran keluarga dengan mengakomodasi kewajiban keluarga karyawan (Lapierre dan Allen, 2006 dalam Baral et al, 2010) seperti membiarkan karyawan meninggalkan kantor lebih awal untuk merawat anak yang sakit atau untuk bekerja bagian waktu. Karyawan yang menganggap atasan mereka mendukung *work-life balance* ditemukan melaporkan kepuasan dan komitmen kerja yang lebih tinggi (Aryee et al., 2005 dalam Baral et al, 2010).

Supervisor support juga penting untuk *work-family enrichment* (Beutell et al, 2008 dalam Baral et al, 2010). *Supervisor* dapat meringankan sebagian besar ketegangan terkait pekerjaan (Beehr et al, 2000 dalam Baral et al, 2010), yang berpotensi memberikan dampak positif terhadap kehidupan keluarga karyawan (Mark, 1977 dalam Baral et al, 2008)

Supervisor sangat berpengaruh besar bagi karyawan dalam hal kegiatan pekerjaan maupun luar pekerjaan. *Supervisor* dapat memberikan dukungan yang dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction* dan dapat membantu persoalan *work-life balance* yang dimiliki karyawan. Maka itu *Supervisor work-life balance support* memiliki pengaruh positif terhadap *work-life balance* karyawan, demikian:

H2. *Supervisor work-life balance support* berpengaruh positif terhadap *Employee work-life balance*.

2.3.3 Pengaruh *Employee Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Pride*

Raemer dan Gouthier (2014) dalam Mas (2016) menyatakan bahwa *organizational pride* memainkan peran penting dalam perusahaan. Appleberg (2005) dalam Mas (2016) mengungkapkan bahwa *organizational pride* secara positif mempengaruhi keputusan untuk tetap di perusahaan dan merangsang komitmen karyawan. *Supervisor support* juga dapat berpengaruh positif terhadap *organizational pride* (Kraemer dan Gouthier, 2014 dalam Mas et al, 2016).

Griffin et al (2001) dalam Mas et al (2016) mengusulkan *organizational pride* menjadi mediasi antara *work-life balance* dan *job satisfaction*. Griffin et al (2001) dalam Mas et al (2016) menunjukkan bahwa *organizational pride* pada dasarnya mempengaruhi perilaku organisasi. Maka itu Mas et al (2016) mengeksplorasi bagaimana konstruk ini terkait dengan *job satisfaction*. Mas et al (2016) berpendapat bahwa organisasi itu meningkatkan *employee work-life balance* dan akan meningkatkan *organizational pride* di antara karyawan, yang pada gilirannya akan menghasilkan *job satisfaction* yang lebih tinggi. Secara khusus, *work-life balance* dapat menimbulkan *emotional pride* yang kuat kepada karyawan. *Organizational pride* memberikan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi (Mas et al, 2016).

Menurut para peneliti diatas, *Organizational pride* dapat dijadikan mediasi antara *employee work-life balance* dan *job satisfaction*, karena mereka berpendapat bahwa *work-life balance* dapat meningkatkan *organizational pride* karyawan. Maka disajikan hipotesis:

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

2.3.4 Pengaruh *Organizational Pride Terhadap Job Satisfaction*

Penelitian tentang *organizational pride* telah menunjukkan dampak positif terhadap *job satisfaction* (Arnett et al., 2002 dalam Mas et al, 2016). Penelitian tentang konsekuensi *attitudinal organizational pride* menyatakan hubungan yang signifikan dan positif antara kebanggaan dan perilaku karyawan (Gouthier dan Rhein, 2011). Karyawan yang diidentifikasi memiliki *organizational pride* juga puas dengan pekerjaan mereka (Van Dick et al., 2004 dalam Mas et al, 2016).

Selain itu, *organizational pride* terkait dengan beberapa karakteristik, *organizational commitment*, dan *job satisfaction* ketika itu merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Lok dan Crawford, 2001). Motivasi dan *job satisfaction* adalah konsep yang ada sering digunakan untuk menyajikan kerangka kerja di mana perusahaan dapat mempengaruhi karyawan mereka, dorongan untuk bekerja dan meningkatkan minat dan hasrat mereka terhadap pekerjaan mereka (Furnham et al., 2008). Menurut Crossman dan Abou-Zaki (2003), *job satisfaction* adalah salah satu kriteria untuk menilai kesehatan suatu organisasi.

Berdasarkan pembahasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki *organizational pride* yang kuat akan menimbulkan kenaikan terhadap *job satisfaction* yang dimiliki terhadap perusahaan tersebut. Maka disajikan hipotesis:

H4. *Organizational pride* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Arri Handayani, Desi Maulia, M.A., Primaningrum Dian M., Ng. Ayu Nyoman M	Pengaruh otonomi kerja terhadap keseimbangan kerja-keluarga dengan komitmen peran sebagai variabel pemediasi	2018	Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh <i>autonomy</i> kerja terhadap <i>work-life balance</i> dengan komitmen peran sebagai variabel pemediasi dengan terbuktinya empat hipotesis, yaitu 1) <i>autonomy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen peran, 2) <i>autonomy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen peran, 3) komitmen peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work-life balance</i> , dan 4) <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>work-life balance</i> dengan dimediasi oleh komitmen peran.
2	L. Lehmann	Autonomy and work-life balance and their effects on job satisfaction	2016	Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif langsung antara <i>autonomy</i> dan <i>work-life balance</i> . Selanjutnya, sumber daya pekerjaan terkait positif dengan <i>autonomy</i> , yang menunjukkan pentingnya dukungan dari organisasi untuk mendorong sikap serupa di antara karyawan mereka.

3	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zulkarnain	Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers	2018	Penelitian ini telah memberikan tambahan bukti empiris untuk pengetahuan berkaitan dengan hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>autonomy</i> . Hasil penelitian mengesahkan gagasan bahwa <i>autonomy</i> dan <i>work-life balance</i> sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja di kalangan guru.
4	A.K.M. Talukder	Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector	2018	Studi ini menyelidiki hubungan <i>supervisor support</i> dan <i>work-life balance</i> di sektor keuangan Australia. Lebih spesifik, studi ini mengeksplorasi dampak <i>supervisor support</i> dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja pekerjaan karyawan.
5	Rupashree Baral and Shivganesh Bhargava	Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes	2009	Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis untuk organisasi dan individu. Mempertimbangkan hubungan positif yang signifikan antara karakteristik pekerjaan dan <i>supervisor support</i> dengan <i>work-life balance</i> , organisasi dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dan kehidupan keluarga karyawan

6	M. Lapierre & D. Allen	Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being	2002	Penelitian ini memberikan sarana untuk menghindari konflik <i>work-life balance</i> . Temuan kami menyarankan dukungan dari <i>supervisor</i> dan penggunaan coping yang berfokus pada masalah, manfaat yang terkait dengan penggunaan <i>flextime</i> relatif lebih sedikit terbukti, dan menggunakan <i>telework</i> berpotensi meningkat sejauh mana tuntutan waktu keluarga mengganggu tanggung jawab kerja.
7	Rupashree Baral and Shivganesh Bhargava	Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes	2009	Makalah ini bertujuan untuk menguji peran pengayaan <i>working-family</i> dalam hubungan antara <i>wrok-life balance</i> terhadap <i>organizational pride</i> . Dihipotesiskan bahwa <i>work-life balance</i> berhubungan positif terkait dengan <i>organizational pride</i>
8	Mas, Berbegal, Alegre	Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction	2016	Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa adanya hubungan positif antara <i>work-life balance</i> , <i>organizational pride</i> , dan <i>job satisfaction</i>
9	Rolf van Dick, Daan Knippenberg Rudolf Kerschreiter, Guido Hertel, Jan Wieseke	Interactive effects of workgroup and organizational identification on satisfaction and extra-role behavior	2007	Penelitian ini berfokus pada hubungan yang berbeda antara identifikasi organisasi dan kelompok kerja dengan sikap dan perilaku. Peneliti memperkirakan bahwa adanya hubungan positif antara <i>organizational pride</i> dengan <i>job satisfaction</i>

10	Billy, Brewer, Gail	Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality	2008	Studi ini melaporkan bahwa <i>organization commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Meneliti <i>organization commitment</i> sangat penting bagi perusahaan-perusahaan rumah sakit yang berjuang untuk keunggulan kompetitif. Untuk meningkatkan tingkat <i>organization commitment</i> , perusahaan perhotelan perlu memasukkan strategi yang mengarah pada karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, dan mencari cara inovatif untuk memberikan kualitas layanan kepada karyawan mereka sendiri.
11	Lok, P., & Crawford, J.	Exploring the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Health Workers in Ekiti State, Nigeria	2001	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara sistem penghargaan dan komitmen organisasi. Ada juga Berdasarkan temuan penelitian ini, direkomendasikan bahwa manajemen harus berusaha semaksimal mungkin untuk menciptakan <i>organizational pride</i> agar dapat meningkatkan <i>job satisfaction</i> .
12	Matthias H.J. Gouthier and Miriam Rhein	Organizational pride and its positive effects on employee behavior	2011	Hasil dari penelitian utama menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara <i>emotional organizational pride</i> dan <i>organizational pride</i> . Dan bersifat positif terhadap perilaku karyawan yang akan meningkatkan <i>job satisfaction</i>