



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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**

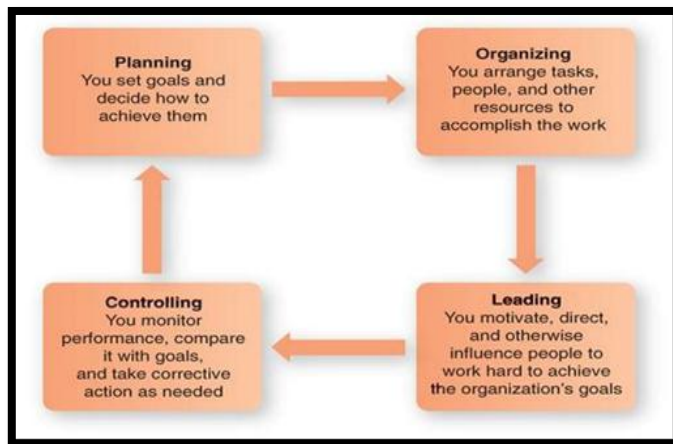
#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen**

Menurut Ferrell, et al. (2018), manajemen adalah sebuah proses yang dirancang untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan menggunakan sumberdayanya secara efektif di dalam sebuah lingkungan terus berubah. Menurut Atik dan Ratmino (2012), definisi manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Gulick (1965) dalam Breese R. (2013) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurutnya, Manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori Manajemen selalu diuji dalam praktek. Praktek manajemen, idealnya, selalu didasarkan atas prinsip-prinsip teori, sehingga Manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

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 Kinicki (2016), untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan proses manajemen yang disebut juga dengan empat fungsi manajemen, yaitu:



Sumber: Kinicki (2016)

Gambar 2.1 *The Management Process*

### 1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan menetapkan tujuan yang ingin dicapai lalu menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. kemudian mengembangkan rencana sebelum akhirnya diintegrasikan dan koordinasi strategi.



Sumber: Kinicki (2016)

Gambar 2.2 *Making Plans*

Tahap awal dalam *Planning* adalah *Mission Statement* untuk menjelaskan mengapa organisasi tersebut harus ada atau mengapa organisasi tersebut harus berdiri, lalu *Vision Statement* menjelaskan apa yang ingin organisasi tersebut capai dan dimana keinginan untuk melaksanakan strateginya. *Strategic Planning* adalah saat organisasi menyusun strategi dan taktik untuk mencapai tujuannya, *Tactical Planning* adalah ketika organisasi mengimplementasikan strateginya dan *Operating Planning* adalah bagaimana organisasi mempertahankan dan mengontrol strategi yang sudah diterapkan.

## 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Mengorganisir dapat diartikan sebagai menentukan tugas apa saja yang harus diselesaikan, siapa yang mengerjakan, bagaimana pembagian tugas, dan siapa saja yang mengambil keputusan pemberian tugas tersebut.

### 3. *Leading* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan diartikan sebagai memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi seseorang untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

### 4. *Controlling* (Pengontrolan)

Mengontrol adalah memastikan bahwa tujuan dengan kinerja yang dilakukan sudah sesuai, melakukan monitor dan mengevaluasi hasil kerja.

Dalam penelitian ini penulis mengambil definisi manajemen dari Kinicki (2016) bahwa Manajemen adalah pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi.

#### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam Indris (2016), pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) berawal dari kata Daya (energi) dalam konteks SDM mempunyai arti “Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga. Kegiatan membangun atau melakukan kegiatan pembangunan, adalah suatu proses kegiatan yang sistematis yang ada kelanjutannya untuk lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya, baik bagi diri manusia itu sendiri, maupun lembaga dimana ia berkerja maupun bagi masyarakat lingkungan dimana kemampuan manusia tersebut dilaksanakan. Mampu

membangun berarti “Daya” (energi) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan benar, baik dan bertanggungjawab. Dari pengertian SDM ini menunjukkan bahwa tidak semua manusia dapat disebut sebagai SDM karena manusia yang tidak mempunyai/memiliki daya dalam arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM.

Sedangkan menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, pelatihan, menilai dan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

Menurut Dessler (2017), terdapat beberapa tugas yang harus dapat dilakukan oleh seorang manajer SDM, yaitu:

a. Melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*)

Analisa pekerjaan mengidentifikasi tugas dan persyaratan untuk setiap pekerjaan di perusahaan.

b. Perencanaan kebutuhan pekerja dan merekrut calon pekerja

Setelah dari proses analisa pekerjaan maka diputuskan pekerjaan apa saja yang perlu diisi sehingga dibuka rekrutmen.

c. Menyeleksi calon pekerja

Proses memilih lamaran pekerja yang sudah terkumpul dan memilih kandidat terbaik yang ada.

d. Mengorientasi dan melatih karyawan baru

Setelah dari proses penyeleksian maka dibutuhkan orientasi agar dapat menyesuaikan visi dan misi perusahaan dengan karyawan dan menjadi satu tujuan.

e. Mengatur gaji dan upah (kompensasi karyawan)

f. Menyediakan insentif dan *benefit*

g. Menilai *performance*

h. Komunikasi (wawancara, konseling, mendisplinkan)

i. Melatih karyawan dan mengembangkan manaje

j. Membangun relasi karyawan dan membuatnya terlibat

Untuk penelitian ini penulis mengambil pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari Dessler (2017) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, pelatihan, menilai dan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

### **2.1.3 Supervision**

Menurut Valaei & Jiroudi (2016), *supervision* adalah tingkat dukungan atasan yang dapat memengaruhi perfoma karyawan. Misalnya, saat di mana atasan menyediakan fasilitas untuk mendukung kinerja karyawan dengan menyediakan sumber daya seperti peralatan dan pelatihan. Namun pengaruhnya kepada karyawan dapat dimediasi oleh bentuk tanggapan karyawan terhadap suatu perubahan pada

lingkungan kerjanya yang dirasakan dapat mengganggu dan mengakibatkan dirinya tertekan.

Sedangkan dalam Kundu dan Kumar (2018), *supervision* adalah ketika atasan memperluas perannya agar dapat melakukan pendekatan secara psikologis untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya dengan sikap yang lebih baik.

Selanjutnya, Menurut Jin, et al. (2016), *supervision* adalah saat atasan melakukan identifikasi terhadap karyawan yang memiliki keterampilan relatif lebih rendah, kemudian melakukan pengawasan dan bimbingan secara fokus, memotivasi dan memberi perluasan serta peluang kerja pada karyawan yang aktif dan memiliki inisiatif agar mereka merasakan dampak emosional positif yang menyebabkan keterikatannya terhadap organisasi. Termasuk juga hal-hal yang berhubungan dengan mendukung pengembangan karyawan dan memberikan peluang untuk mengasah keterampilan kepemimpinan, faktor-faktor ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik (motivasi yang berasal dari diri sendiri, bukan merupakan pengaruh dari luar) para karyawan.

Menurut Veronika Basa (2017) yang terdapat beberapa istilah dari pendekatan psikodinamik untuk *supervision*, yaitu reaksi afektif, mekanisme pertahanan, proses parallel, dan pemindahan yang masih digunakan hingga sekarang. Model diskriminasi (Bernard, 1979) membuat konsep *supervision* disebabkan oleh proses pendidikan dan hubungan dimana pengawas memiliki dua fungsi : menilai pengawas pada tiga bidang keterampilan atau fokus (intervensi, konseptualisasi, dan personalisasi) dan



kemudian memilih supervisor yang tepat untuk perannya (guru, konsultan, maupun konselor) untuk menangani pembimbing kebutuhan dan sasaran.

#### **2.1.4 Operating Conditions**

Valaei & Jiroudi (2016), *operating conditions (operating procedures)* adalah *workload* (beban kerja) seperti jumlah dokumen ataupun pekerjaan lain terkait organisasi atau perusahaan.

Tidak jauh berbeda dengan Van Saane (2003, Johari (2018) mengemukakan bahwa *workload* mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan tugas, tanggung jawab dan minat di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jumlah waktu yang dihabiskan oleh karyawan dalam melakukan berbagai tugas mulai dari melakukan *meeting*, *outing*, tugas sehari-hari dan lainnya yang terkait dengan tugas resmi sebagai karyawan selama atau setelah jam kerja.

Stich (2018) menjelaskan bahwa tekanan *workload* dapat berdampak negatif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Individu yang memiliki kelebihan *workload* dapat memiliki pandangan *depersonalized* (hidupnya tidak nyata dan hal-hal disekitarnya tidak nyata) dan merasa kurang antusias dalam organisasi karena energinya sudah terpakai banyak untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Respons perilaku terhadap tekanan *workload* akan menentukan apakah individu itu siap untuk melakukan "pekerjaan ekstra" di tempat kerja atau meninggalkan organisasi atau terlibat dalam perilaku *presenteeism* (hadir tetapi

berkontribusi sedikit nilai tambah untuk pekerjaan mereka. Respons terhadap kondisi stres (tertekan) berdampak dalam bentuk emosi negatif seperti kecemasan, kegugupan atau kecemasan (Stich, 2018).

Dalam studi Mansour (2016) menjelaskan bahwa meningkatnya persaingan antara perusahaan dan ekspektasi pelanggan yang lebih tinggi akan pelayanan perusahaan, menyebabkan tingginya tuntutan di tempat kerja karena hal tersebut bergantung pada kinerja karyawan. Karyawan di merupakan citra dari perusahaan dan industri. Maka dari itu mereka sering memiliki *workloads* yang berlebihan. Karyawan yang menghadapi *workloads* yang berat akan cenderung kehilangan sumber daya berharga seperti energi, waktu, dan emosi.

### **2.1.5 Co-worker**

*Coworker* (rekan kerja) adalah individu yang bekerja bersama dan berinteraksi secara teratur, dan biasanya memiliki peran yang sama atau bekerja di tingkat hierarki yang sama dalam organisasi yang dikemukakan oleh (Gordon, 1992) dan dikutip kembali oleh (McMullan, et al., 2018).

Manfaat langsung dalam dukungan *coworker* pada berbagai hasil pekerjaan adalah peningkatan keterlibatan kerja tiap individu, peningkatan kepuasan kerja, peningkatan efektifitas karyawan, peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi, dan pengurangan ketidakjelasan peran kerja, pengurangan konflik antar peran, pengurangan usaha yang dibutuhkan dalam bekerja (karena dilakukan

bersama), dan pengurangan keterlambatan serta *turnover (withdrawal)* (McMullan, et al, 2018)

Menurut Valaei & Jiroudi (2016), hubungan karyawan dan *coworkers* yang baik turut meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Bekerja dalam lingkungan yang bersahabat bersamaan dengan identifikasi goals perusahaan dengan tepat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pasamehmetoglu, et al. (2017) mengemukakan bahwa dukungan *coworker* dapat membantu menerapkan *error management* (manajemen kesalahan). *Error management* didefinisikan sebagai strategi yang berfokus dalam meminimalkan konsekuensi negatif suatu kesalahan dengan deteksi dini dan koreksi yang dilakukan pada kesalahan yang sudah terjadi, dan mencegah kesalahan serupa terjadi di masa depan dengan menganalisis penyebab dan mempelajarinya dari kesalahan yang sudah terjadi.

Dalam studi Lin dan Lin (2011) mengemukakan bahwa hubungan antar *coworkers* mencerminkan keefektifan komunikasi antar kedua pihak serta merepresentasikan seberapa baik koordinasi antar kedua pihak. Perilaku *coworkers* juga mempengaruhi hubungan antar *coworker* itu sendiri. Studi ini juga menemukan bahwa hubungan antar *coworkers* memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction*.

### **2.1.6 Nature of Work**

Breese, R (2013) mendefinisikan *nature of work* sebagai seluruh sistem yang terdapat di dalam praktik kerja dimana karyawan memiliki proporsi peranan yang sesuai dengan pekerjaan tertentu tergantung dengan tingkat level atau pekerjaan.

Menurut Van Diermen (2016), mengelola perubahan *nature of work* atau *workplace* (lingkungan kerja) harus terfokus pada pengelolaan perilaku kerja orang-orang yang terlibat, komunikasi internal diidentifikasi sebagai alat penting untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola *nature of work*. Merancang *nature of work* dengan benar untuk suatu organisasi, sesuai dengan gaya kerja individu dan kebutuhan pribadi karyawan, dapat menjadi faktor penting dalam kesuksesan dalam mengembangkan cara baru untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perubahan *nature of work* adalah bagian dari strategi organisasi yang secara menyeluruh dirancang untuk mencapai tujuan bisnis yang menguntungkan semua orang.

Menurut Stephen, Frances, dan Beth (2017) *nature of work* terkait erat dengan apa yang dilakukan seseorang, bagaimana mereka melakukannya, dan dengan tatanan sosial yang membentuk dan diciptakan oleh pekerjaan.

Sedangkan menurut studi Stephen Barley et al. (2017) sulit menguraikan apakah tindakan pihak yang berkuasa yang menciptakan dan menggunakan teknologi dan bentuk pengorganisasian baru secara sengaja ataupun tidak sengaja mengubah sifat pekerjaan atau apakah organisasi dan lembaga berubah seiring dengan perubahan pekerjaan.

Studi J.cole (2014) menjelaskan bahwa struktur organisasi terus berkembang dalam menanggapi perubahan *nature of work* adalah teknologi komunikasi. Dari tren yang ada, disarankan untuk:

- a. *Flatter organizations*: Pengambilan keputusan yang lebih terdesentralisasi digantikan dengan struktur hierarkis.
- b. *Blurred boundaries*: Organisasi belajar untuk bekerja bersama-sama secara lebih efektif, misalnya penyatuan antara departemen dan kategori pekerjaan.
- c. *Increased flexibility*: Organisasi menjadi lebih gesit dan mudah menerima perubahan daripada sebelumnya.

### **2.1.7 Job Performance**

Menurut Johari (2018), *job performance* adalah salah satu konstruksi penting yang terus menerus mendapat perhatian serius di bidang psikologi organisasi maupun bidang manajemen sumber daya manusia. Jamal (2007) mendefinisikan *job performance* sebagai kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dan pekerjaannya menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja. Di sisi lain, Borman dan Motowidlo (1993), menyatakan bahwa *job performance* adalah konsep yang mencakup kinerja dalam menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan dan kinerja yang berhubungan dengan kegiatan sosial suatu perusahaan.

Dalam Jalagat (2017), *job performance* dipandang sebagai gelar yang berhubungan dengan aktivitas di mana seseorang siap untuk menyelesaikan tugas

diberikan kepadanya dengan sukses, memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang dapat diperoleh dengan biaya yang relatif kecil. *Job performance* mengacu pada hasil bahwa seseorang telah mau dan dengan sadar berkontribusi dan terlibat pada organisasi, dan organisasi dapat menilainya sebagai sesuatu yang produktif atau tidak produktif.

*Job performance* menurut Cheng Liang- Yang & Mark (2014), adalah penekanan pada ukuran kinerja pekerjaan seseorang pada hasil apakah sudah sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Disisi lain menurut Porter dan Lawler (1968) dalam Jui Chen-Chen & Colin Silverthorne (2008), terdapat tiga jenis performa. Jenis pertama adalah mengukur tingkat *output*, hal ini dilihat dari jumlah penjualan selama periode waktu tertentu. Jenis kedua dilihat dari ukuran kinerja seseorang melibatkan penilaian individu oleh orang lain selain orang yang kinerjanya sedang dipertimbangkan. Jenis ketiga dilihat dari 2 ukuran kinerja, yaitu *self-appraisal* dan *self-ratings*. Akibatnya, penerapan teknik ini berguna untuk mendorong karyawan untuk berperan aktif dalam mengatur tujuannya sendiri.

### **2.1.8 Manajemen Konflik**

Marquis & Huston (2010), mengemukakan bahwa tujuan terbaik dalam menyelesaikan konflik adalah untuk menciptakan penyelesaian menang-menang (win-win solution) untuk semua pihak yang terkait. Tujuan itu tidak akan selalu

tercapai dalam setiap situasi, dan sering kali tujuan manajer adalah mengelola konflik dengan cara mengurangi perbedaan persepsi antara kedua belah pihak yang terlibat. Seorang pemimpin bertugas untuk mengenali manajemen konflik atau strategi penyelesaian masalah yang paling tepat untuk setiap situasi. Strategi penyelesaian konflik yang digunakan adalah sebagai berikut: berkompromi, kompetisi, bekerja sama, smoothing, menghindari dan berkolaborasi.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkahlangkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Robbins (2006) berpendapat mengenai beberapa aspek gaya manajemen konflik yang sering dilakukan oleh seseorang, antara lain sebagai berikut:

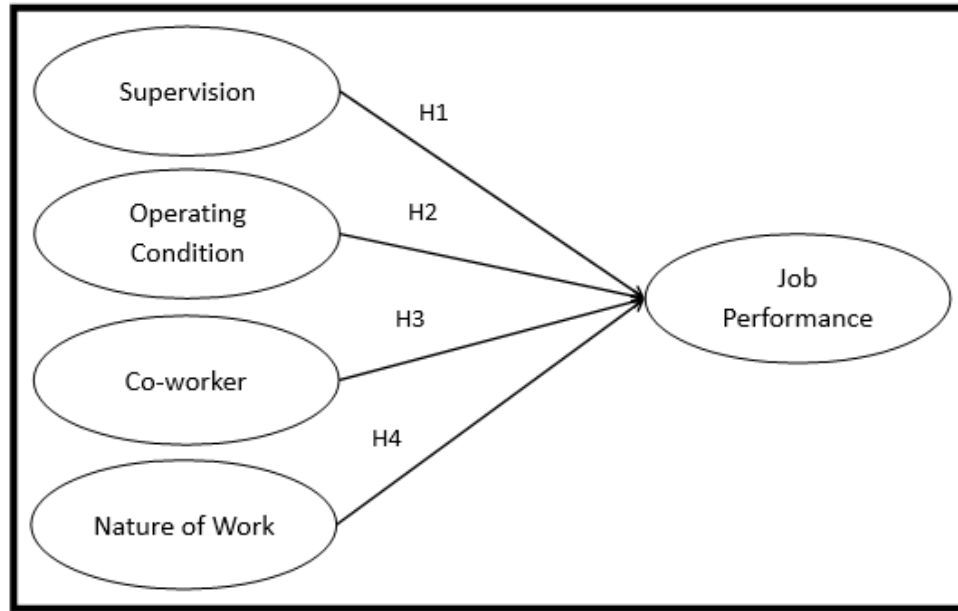
- a. *Competing* atau kompetisi, yaitu merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan lawannya.
- b. Kolaborasi atau pemecah masalah, yaitu merupakan gaya mencari solusi integratif jika kepentingan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan. Gaya ini cenderung lebih suka menciptakan situasi yang memungkinkan agar tujuan dapat dicapai. Mencari solusi agar dapat diterima

semua pihak, tujuan pribadi juga tercapai sekaligus hubungan dengan orang lain menjadi lebih baik.

- c. Penghindaran, yaitu merupakan gaya yang cenderung memandang konflik tidak produktif dan sedikit menghukum. Aspek negatif dari gaya ini adalah melempar masalah pada orang lain dan mengesampingkan masalah atau bahasa lainnya adalah menarik diri atau bersembunyi untuk menghindari konflik.
- d. Akomodasi atau penolong ramah, yaitu merupakan gaya yang sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan kepentingan pribadi. Orang yang menggunakan gaya ini cenderung kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingan sendiri demi kepentingan orang lain.
- e. Kompromi atau pendamai penyiasat, yaitu merupakan gaya yang lebih berorientasi pada jalan tengah karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Nilai gaya ini terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi.



## 2.2 Model dan Hipotesa Penelitian



Sumber: Valaei & Jiroudi, 2016

Gambar 2.3 Model Penelitian

## 2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

### 2.3.1 Pengaruh *Supervision* terhadap *Job Performance*

Valaei & Jiroudi, (2016), mengidentifikasi bahwa keterlibatan Supervisor dapat memengaruhi *Job Satisfaction* yang dimiliki karyawan. Jika seorang karyawan mempersepsikan bahwa Supervisor menunjukkan kepedulian terhadap pekerjajanya dan memberikan dukungan sosial maupun emosional, hal ini akan menjadi nilai tambah yang positif terhadap lingkungan kerja dan meningkatkan *Job Satisfaction*

(kepuasan kerja) secara langsung. *job performance* meningkat berdasarkan peningkatan *Job Satisfaction*.

Jin et al. (2016) mengemukakan bahwa jika dukungan *supervisor* tinggi, maka *job satisfaction* yang diperoleh juga tinggi. Karena dukungan *supervisor* berpengaruh positif kepada *job performance*, maka *supervisor* harus lebih memperhatikan karyawannya dengan cara memberikan bimbingan dan pengawasan yang baik.

Sedangkan Menurut Pan (2015), *supervision* merupakan faktor yang paling signifikan dalam mempengaruhi *job satisfaction* dari seorang karyawan. *supervisor* yang terlatih dengan baik akan membuat karyawan merasakan *job satisfaction* yang lebih besar karena mereka terhindar dari ketidakpastian peran mereka saat bekerja. Semua menjadi lebih jelas dan terarah.

Selain itu, menurut Muhammad Irfan Nasution (2017), *supervision* dibutuhkan untuk mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai dengan yang ditetapkan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik. Permasalahan yang sering sekali terjadi adalah kebiasaan seseorang yang ingin bebas, tidak terikat oleh peraturan apapun. Selain itu perlu adanya disiplin yang harus ditegakkan agar karyawan tidak bisa melakukan apa ya mereka inginkan yang tidak sesuai dalam suatu organisasi (Sutrisno, 2012). Kinerja yang dilakukan oleh karyawan, jika mendapatkan *Supervision* dari organisasi maka akan dapat meminimalkan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, dan jika dalam kinerja, karyawan menerapkan disiplin, maka akan mudah bagi karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya.

Kemudian menurut Muhammad Irfan Nasution (2017) disimpulkan bahwa *Supervision* memiliki hubungan yang sangat tinggi dan positif dengan *job performance* disuatu perusahaan, begitu pula antara *supervision* dan disiplin kinerja memiliki hubungan yang sangat tinggi dengan *job performance* suatu perusahaan.

Dari penjelasan diatas maka terbentuklah salah satu hipotesis dari penelitian ini yaitu:

H1: *Supervision* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

### **2.3.2 Pengaruh *Operating Condition* terhadap *Job Performance***

Menurut Valaei & Jiroudi (2016), *operating conditions* (*operating procedures*) mengacu pada *workload* (beban kerja) seperti jumlah dokumen ataupun pekerjaan lain terkait organisasi atau perusahaan. Hasil dari studi Pan (2015), mengemukakan bahwa di Taiwan, *operating condition* (kondisi kerja) merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi *job satisfaction* para karyawan. *Operating condition* yang *modern* dan nyaman menyebabkan tingginya *job satisfaction* para karyawan dan pada akhirnya turut meningkatkan *job performance*.

Penemuan pada studi Valaei & Jiroudi (2016) menjelaskan bahwa rendahnya *job satisfaction* pada karyawan akan menyebabkan berkurangnya efektifitas berlakunya prosedur dan peraturan yang ada, sehingga akan menurunkan tingkat *job performance*.

Berdasarkan studi Ifeyinwa Blessing Okoye et al. (2018), menemukan bahwa keselamatan atau keamanan kerja secara signifikan berkaitan dengan komitmen dan

*Job Performance* karyawan. Hal ini membuat orang seringkali mencari pekerjaan yang memiliki keamanan bekerja untuk melindungi dirinya dari kontigensi kehidupan dan secara aktif berusaha menghindarinya dari situasi yang akan mencegah mereka dari memuaskan ambisinya. Menurut Kirnizi & Deniz (2009) menekankan pada hal itu karyawan dalam organisasi membutuhkan kerja yang stabil dalam lingkungan yang tidak memiliki risiko. Selain itu menurut Lambert (1991) pada jurnal yang sama, menjelaskan bahwa keamanan pekerjaan memiliki kenyamanan yang eksentrik secara positif dengan komitmen dan *job performance*. Hal ini didukung oleh Luthans (1992), *operating conditions* yang aman tidak begitu mudah dipenuhi tetapi akan memiliki dampak yang lebih besar dan intens pada cara kerja seorang karyawan (*job performance*).

Berdasarkan uraian diatas, maka dibentuklah salah satu hipotesis dari penelitian ini yaitu:

H2: *Operating condition* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

### **2.3.3 Pengaruh *co-worker* terhadap *job performance***

Babin dan Boles (1996) menjelaskan bahwa keterlibatan *coworkers* dapat mengurangi *stress* dan dapat meningkatkan *job satisfaction*. Dalam studi Alegre et al. (2016) menemukan bahwa tingginya *job satisfaction* adalah tanda yang mencerminkan adanya hubungan yang baik diantara kolega (*coworker*). Dilanjut dengan studi Snipes (2005) menemukan bahwa salah satu penentu *job satisfaction* adalah *coworkers* dan hal ini berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Lin dan Lin (2011) telah melakukan infestigasi mengenai *job satisfaction* pada suatu perusahaan penyedia jasa berskala internasional. Pada studi tersebut, ditemukan bahwa interaksi dan dukungan dari *coworker* memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction* yang berbanding seajar dengan *job perfomance*.

Berdasarkan uraian di atas maka salah satu hipotesis dari penelitian ini adalah:  
H3: *Co-workers* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

#### **2.3.4 Pengaruh *Nature of Work* terhadap *Job Performance***

Valaei & Jiroudi (2016) mengemukakan bahwa terdapat relasi positif antara *nature of work* terhadap *service quality* (*job performance* yang tercermin dalam industri jasa atau perhotelan). Sedangkan J. Cole (2014) menemukan bahwa *workplace culture* dapat mendukung *job performance* dari para karyawan dan dapat menentukan bagaimana pengalaman pribadi seorang karyawan akan membentuk perannya dalam rangkaian interaksi di tempat kerja.

Menurut Tims et al. (2015), keterlibatan karyawan dalam bekerja memiliki hubungan positif dengan *job performance* sesuai dengan perannya di tempat kerja. *job crafting* (menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya yang ada dalam bekerja) dapat meningkatkan *job performance*.

Studi Seyed & Abu (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dibagi menjadi tiga dimensi yaitu prestasi seorang karyawan, pengakuan dari teman bekerja, dan *nature of work* yang dapat berdampak pada *job performance* seseorang dalam bekerja. Hal ini dikarenakan berdasarkan teori motivasi Herzberg-faktor Hygiene

diatas, hubungan tiap tiap faktor dapat menyebabkan kesediaan seseorang untuk bekerja dalam suatu team dan berdampak *job performance* seseorang.

Pada studi Seyed & Abu (2013) sekelompok perawat yang hanya mengenali dan melibatkan beberapa anggota team, agak lemah dalam mengelola tugas mereka karena anggota tim yang diabaikan akan menghambat kinerja dari anggota team lainnya (Vogelsmeier, 2008). Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa *nature of work* dapat mempengaruhi tingkat kemauan untuk bekerja dalam tim dengan cara yang benar-benar positif maupun negative terhadap *job performance* seorang karyawan. Menurut Seyed & Abu (2013) *nature of work* juga harus didefinisikan sebagai konten actual dari suatu pekerjaan atau karakteristik pekerjaan, terlepas dari karakteristik dan konten pekerjaan itu positif atau negatif. Namun *nature of work* sejauh ini dikenal sebagai indikator kepuasan kerja terbesar diantara karyawan akademik dan menyebabkan *job performance* seorang karyawan positif ataupun negatif (Ahmed et al., 2010).

## 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Naser Valaei, Shokouh Jiroudi	<i>Job satisfaction and job performance in the media industry A synergistic application of partial least squares path modelling</i>	2016	Penelitian ini menemukan bahwa pembayaran, promosi, pengawasan, kondisi operasi, rekan kerja, dan sifat dari pekerjaan ditemukan berpengaruh untuk kinerja pekerjaan karyawan, di antaranya rekan kerja menghasilkan koefisien tertinggi diikuti oleh kondisi operasi, pembayaran, dan promosi. Hipotesis pada hubungan antara tunjangan tambahan, imbalan bersyarat, komunikasi, dan kinerja pekerjaan ditolak.	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan model dalam pembuatan skripsi ini.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
2.	Alicia D. McMullan , Laurent M. Lapierre, Yanhong Li	<i>A qualitative investigation of work-family-supportive coworker behaviors</i>	2008	Penelitian ini menemukan bahwa berdasarkan 22 wawancara semi-terstruktur mengungkapkan lima kategori perilaku rekan kerja yang mendukung keluarga termasuk: menunjukkan pemahaman tentang nilai kehidupan non-kerja, dukungan emosional, berbagi sumber daya dan pengetahuan, memfasilitasi penyesuaian kerja, dan mengembangkan solusi secara proaktif.	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>coworkers</i> dalam pembuatan skripsi ini.



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
3.	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani Tjik	<i>Autonomy, workload, work life balance and job performance teachers.</i>	2018	Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan, temuan melaporkan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja berdampak signifikan pada kinerja pekerjaan responden. Beban kerja, di sisi lain, tidak memiliki pengaruh yang substansial terhadap kinerja di kalangan guru sekolah di Indonesia.	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>job performance</i> dalam pembuatan skripsi ini.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
4.	Jean-Francois Stich, Monideepa Tarafdar, Patrick Stacey, Cary L. Cooper	<i>E-mail load, workload stress and desired e- mail load: a cybernetic approach</i>	2018	Penelitian ini menemukan bahwa beban email yang lebih tinggi dikaitkan dengan stres beban kerja yang lebih tinggi; lebih tinggi stres beban kerja dikaitkan dengan beban <i>email</i> yang diinginkan lebih rendah; rendahnya <i>email</i> yang diinginkan dikaitkan dengan lebih rendah memuat <i>email</i> ; dan stres beban kerja yang lebih tinggi dikaitkan dengan ketegangan psikologis yang lebih tinggi, negatif yang lebih tinggi emosi dan komitmen organisasi yang lebih rendah.	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>operating condition</i> dalam pembuatan skripsi ini.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
5	Stephen Barley, Beth A. Bechky, & Frances J. Milliken	<i>From The Editors : The Changing Nature of Work : Careers, Identities, and Work Lives in the 21<sup>st</sup> Century</i>	2017	<p>Penelitian ini mendeskripsikan sebuah studi tentang adanya perubahan yang terjadi pada <i>nature of work</i>. Perubahan ini terjadi secara cepat dan terus menerus. Tidak hanya di Negara Amerika Serikat tetapi diseluruh dunia telah mengalami perubahan yang sangat signifikan. Perlu diketahui bahwa bentuk pengorganisasian, struktur kelembagaan ketenagakerjaan, dan pengalaman para pekerja merupakan hal yang penting. Baik disengaja maupun tidak disengaja penemuan teknologi membuat <i>nature of work</i> berubah dan pengorganisasian maupun jenis pekerjaan mengalami perubahan yang signifikan.</p>	<p>Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>nature of work</i> dalam pembuatan skripsi ini.</p>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
6.	Veronika Basa	<i>Models of Supervision in Therapy, Brief Defining Features</i>	2017	Pada penelitian ini model <i>supervision</i> menggambarkan cara sistematis di mana teknik pengawasan, intervensi, dan strategi diterapkan di kehidupan sehari-hari. Mereka muncul saat <i>supervision</i> menjadi lebih terarah pada tahun 1920-an. Awalnya model terkait erat dengan psikoterapi ataupun teori psikoanalisis dan perlahan bergeser ke arah konseling ataupun psikoterapi yang memiliki perbedaan orientasi. Ketika <i>supervision</i> mulai fokus pada pekerjaan klinis bagi para pengawasan dari konseling, model peran pembangunan dan sosial perlahan muncul.	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>supervision</i> dalam pembuatan skripsi ini.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
7.	Muhammad Irfan Nasution	<i>The Influence of Supervision and Work Discipline on Performance of State Civil Apparatus</i>	2017	Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>supervision</i> secara parsial dan disiplin terhadap <i>job performance</i> karyawan. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>supervision</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> seorang karyawan. Selain itu variabel disiplin kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> . Keduanya secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan <i>job performance</i> . Dijelaskan bahwa adanya <i>supervision</i> pada seorang karyawan akan mengurangi tingkat kesalahan yang diperbuat seorang karyawan dan membatasi karyawan untuk tidak berbuat kesalahan, yang akan meningkatkan <i>job performance</i> seorang karyawan.	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>supervision</i> dalam pembuatan skripsi ini.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Mandaat Penelitian
8.	Ifeyinwa Blessing Okoye, Francisca C.Mbagwu, Peter Moneke and Rosemary Abanum	<i>Indices of Working Condition as Determinant of Job Performance of Librarians in Academic Libraries in South-East Nigeria</i>	2018	Pada penelitian ini menjelaskan bahwa <i>operating condition</i> yang diterapkan di berbagai perusahaan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap <i>job performance</i> suatu perusahaan. Hal ini diteliti menggunakan dua indeks kondisi kerja sebagai faktor penentu <i>job performance</i> pada pustakawan di perpustakaan di tenggara zona geopolitik Nigeria. Pada penelitian ini disimpulkan bahwa <i>operating condition</i> yang aman dan tindakan disiplin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pada pekerjaan kinerja pustakawan. Tetapi, terkadang dapat memicu pelanggaran jika tidak ditangani dengan baik, yang secara otomatis dapat mempengaruhi <i>job performance</i> suatu perusahaan.	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>operating condition</i> dalam pembuatan skripsi ini.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
9.	Richard Breese	<i>Conceptualising the nature of work: revisiting Luther Gulick's theories of organisation</i>	2013	Analisis dalam makalah ini terutama berkaitan dengan koherensi teori kerangka kerja pada sifat dimensi <i>nature of work</i> . Sementara analisis koherensi mungkin sering tentang detail dari berbagai konsep, dan bagaimana mereka digabungkan, saya akan melakukannya menyarankan bahwa tugas seperti itu relevan dengan teori kebenaran lainnya. Koherensi mempengaruhi kemampuan suatu teori untuk mencocokkan apa yang diamati di dunia nyata	Penulis menggunakan penelitian ini untuk acuan variabel <i>nature of work</i> dalam pembuatan skripsi ini.