



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 Manajemen

2.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen merupakan sekumpulan kegiatan yang didalamnya terdapat pengambilan keputusan dan perencanaan, memimpin, pengorganisasian dan pengendalian yang ditunjukkan kepada sumber daya perusahaan meliputi keuangan, fisik, manusia, dan informasi yang bertujuan untuk mencaoai harapan perusahaan (Griffin, 2016). Definisi tersebut ditegaskan kembali oleh Schermerhorn (2010) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses pengendalian penggunaan dalam sumber daya, memimpin, pengorganisasian dan perencanaan untuk mencapai tujuan kinerja.

Manajemen menurut Robbins & Coulter (2009) merupakan sebagai suatu proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan yang dilakukan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Manajemen juga memiliki definisi yang mana sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan karya orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia (Kinicki et al, 2015)

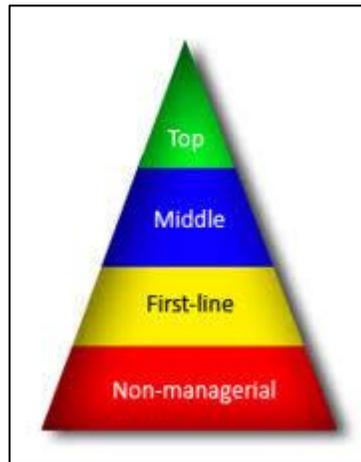
2.1.2 Proses Manajemen

Menurut Dessler (2017) manajemen memiliki lima fungsi dasar didalam suatu organisasi yang melibatkan pelaksanaan yaitu:

1. *Planning*, merupakan kegiatan dalam menetapkan tujuan dan standard dan untuk mengembangkan aturan dan prosedur.
2. *Organizing*, merupakan kegiatan untuk memberi setiap bawahan tugas khusus, mendirikan departemen, membangun saluran otoritas dan komunikasi.
3. *Leading*, merupakan kegiatan untuk membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, dan juga untuk memotivasi karyawan.
4. *Controlling*, merupakan kegiatan untuk menetapkan standar kuota penjualan, tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual agar dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

2.1.3 Level Manajemen

Bagi perusahaan penting sekali memiliki manajemen yang baik untuk dapat mengatur tujuan yang telah dibuat. Manajemen dapat diatur oleh seseorang yang disebut manajer dan juga *non-managerial employee*. Didalam manajemen, manajer adalah individu yang dapat mengarahkan dan mengawasi kegiatan yang dilakukan orang lain didalam perusahaan, sedangkan *non-managerial employee* adalah orang yang bekerja pada suatu tugas secara langsung dan juga tidak memiliki tanggung jawab pada orang lain untuk mengawasi pekerjaan mereka. Sehingga faktor tersebut menciptakan level manajemen untuk membedakan setiap karyawan didalam pekerjaan dan manajemen level terbagi menjadi empat tingkatan (Robbins *et al*, 2013)



Sumber: Robbins et al, 2013

Gambar 2.1 Level Manajemen

Dapat kita lihat dari Gambar 2.1 level manajemen terbagi menjadi empat tingkatan sebagai berikut:

1. *Top managers*

Top managers terdapat pada tingkat paling atas didalam perusahaan, dimana *Top managers* memiliki tanggung jawab yang mempengaruhi semua anggota dalam perusahaan untuk membuat keputusan tentang kemana arah perusahaan dan untuk menetapkan kebijakan yang telah dibuat perusahaan. Karyawan yang terletak pada *Top managers* biasanya memiliki jabatan *vice president, president, chancellor, managing director, chief operating officer, chief executive officer (CEO)* atau *chairperson of the board*.

2. *Middle managers*

Middle managers adalah seorang manajer diantara *lowest* dan *top managers*, dalam tingkatan ini biasanya sering mengelola karyawan lain yang non-

manajerial dan biasanya juga bertanggung jawab dalam memberikan informasi terhadap penetapan tujuan oleh *top managers* yang akan dilakukan *lower-level managers*. Karyawan yang biasanya terdapat di middle managers memiliki jabatan *head of department, project leader, unit chief, district manager, division manager, atau store manager*.

3. *First line managers*

First line managers adalah seseorang yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karyawan non-manajerial. Karyawan yang biasanya terdapat di *first line managers* memiliki jabatan seperti *supervisors, team leaders, coaches, shift managers, atau unit coordinators*.

4. *Non managerial employee*

Non managerial employee adalah seorang karyawan bekerja dan tidak memiliki tanggung jawab untuk mengawasi orang lain. *Non managerial employee* biasanya dapat disebut sebagai *employee partners, contributor, anggota tim maupun rekan kerja*.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Noe et al (2016) manajemen sumber daya manusia merupakan praktik dan kebijakan yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan. manajemen sumber daya manusia juga memiliki peran penting untuk mendukung strategic bisnis dengan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan, merekrut dan memilih karyawan, memberikan pelatihan terkait pekerjaan,

mempersiapkan untuk masa depan karyawan, mengevaluasi dalam kinerja karyawan, memberi penghargaan atas pekerjaan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai sebuah proses dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan kemudian dapat merekrut, memilih, mengembangkan, mengevaluasi, memotivasi, menjadwalkan karyawan dan memberi kompensasi untuk mencapai tujuan organisasi (Nickels et al, 2012). Adapun definisi Human resources management menurut Dessler (2015) adalah sebuah proses untuk menilai, melatih, memperoleh dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan juga hubungan kerka mereka, keselamatan, kesehatan, dan masalah keadilan.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015) menyatakan bahwa suatu organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditugaskan secara formal yang bekerjasama untuk tercapainya tujuan organisasi. Didalam mengelola sumber daya manusia, seorang manajer bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan konsep dan teknik dengan melibatkan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Menentukan sifat pekerjaan untuk masing-masing karyawan dengan melakukan analisa pekerjaan terlebih dahulu.
2. Membuat perencanaan tentang kebutuhan tenaga kerja dan melakukan proses rekrut karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

3. Melakukan proses seleksi kepada calon karyawan baru
4. Memberikan pelatihan untuk karyawan baru yang telah diseleksi
5. Mengelola upah dan gaji untuk menentukan kompensasi karyawan
6. Menyediakan sistem *benefit* dan insentif untuk karyawan
7. Melakukan proses penilaian kinerja kepada seluruh karyawan
8. Melakukan wawancara, konseling, ataupun kedisiplinan demi menciptakan komunikasi dengan karyawan
9. Memberikan pengembangan dan pelatihan kepada manajer
10. Membangun komitmen karyawan.

2.3. Job Performance

2.3.1 Definisi Job Performance

Menurut Jamal (2007) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) *job performance* adalah kemampuan individu untuk berhasil dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan sumber daya yang telah tersedia pada tempat kerja. Dan menurut Boorman dan Motowidlo (1993) dalam johari *et al*, (2018) *job performance* telah menjadi konsep yang didalamnya mencakup *contextual performance* dan *task performance*. *Task performance* merupakan pertahanan saat melakukan pekerjaan dalam melakukan kegiatan yang berkontribusi secara efektif dalam teknis perusahaan, sedangkan *contextual performance* adalah bentuk *performance* secara tidak formal yang diperlukan sebagai bagian dari pekerjaan tetapi dapat membantu pada psikologis dan social perusahaan.

Menurut Tutu dan Constatin (2012) *job performance* berhubungan dengan ketekunan dan kompetensi kerja yang terdapat pada sejumlah perilaku karyawan. ketekunan disini dapat disebut kegigihan yang diartikan dari pengajaran terkait dengan tujuan, dan juga kecenderungan pada tujuan spesifik untuk tetap terlibat dalam kegiatan, meskipun mengalami kesulitan, hambatan, kelelahan, frustrasi yang berkempanjangan, atau rendahnya dalam mempersiapkan kelayakan (Tutu dan Constatin, 2012). Sedangkan menurut Menurut Campbell *et al.*, (1993) dalam Ohme dan Zacher (2015) *job performance* adalah kemahiran yang terukur dari perilaku kerja yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi yang berada di bawah kendali karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Jamal (2007) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) yang menyatakan bahwa *job performance* adalah kemampuan individu untuk berhasil dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan sumber daya yang telah tersedia pada tempat kerja.

2.3.2 Faktor yang Dapat Mengukur *Job Performance*

Menurut Lilin & Shiqian (2018) *job performance* menunjukkan bahwa sejauh mana perusahaan mengantisipasi karyawan mengenai keunggulan dan kuantitas. Faktor yang dapat mengukur *job performance* antara lain:

1. Kualitas pekerjaan berarti pada penilaian kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan dibandingkan target yang telah ditetapkan.

2. Kualitas kerja yang berarti pada penilaian kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas secara akurat sesuai dengan kualitas pekerjaan yang telah direncanakan.
3. Ketepatan waktu berarti pada penilaian kemampuan pada karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dan juga bekerja secara erat dalam waktu yang telah diberikan dan direncanakan.

2.3.3 Metode Pengukuran *Performance*

Menurut Dessler (2017) perusahaan menerapkan metode-metode dalam memberi penilaian kepada karyawan yaitu:

1. *Graphic Rating Scale*

Graphic rating scale adalah bentuk metode untuk mengukur *performance* dengan menerangkan sejumlah sifat dalam bentuk skala dan masing-masing tentang *performance* karyawan, kemudian mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan tingkat *performance* untuk menilai sifat karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2. *Alternative Ranking Method*

Alternative ranking method adalah bentuk metode pengukuran *performance* mulai dari yang terbaik hingga yang terburuk dengan memberi peringkat untuk karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Didalam metode ini perusahaan terpacu untuk memilih karyawan yang memiliki tingkat *performance* yang tertinggi dahulu, kemudian kepada tingkat yang terendah

sehingga karyawan didalam perusahaan mendapat peringkatnya masing-masing.

3. *Paired Comparison Method*

Paired Comparison Method adalah bentuk metode dalam pengukuran *performance* dengan memberi peringkat untuk masing-masing karyawan dengan bentuk grafik yang dibuat perusahaan dari semua pasangan karyawan sebagai petunjuk kepada perusahaan dari masing-masing pasangan yang memiliki *performance* baik.

4. *Forced distribution model*

Forced distribution model adalah bentuk metode pengukuran *performance* dengan diberikannya persentase kurs yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan terdapat beberapa kategori *performance* didalamnya.

5. *Critical incident method*

Critical incident method adalah metode yang digunakan dalam pengukuran *performance* dengan dibuatkan catatan dan penyimpanan catatan yang didalamnya berisi contoh-contoh perilaku yang umum tidak dilakukan pada waktu yang tepat, kemudian penilaian digunakan untuk karyawan pada waktu yang telah ditentukan,

6. *Narrative forms*

Narrative forms adalah metode yang digunakan dalam pengukuran *performance* yang dilakukan dengan cara menilai *performance* karyawan di

masa lalu dan merevisi mana bagian-bagian didalam pekerjaan yang perlu di perbaiki

7. *Behaviourly anchored rating scale*

Behaviourly anchored rating scale adalah metode yang digunakan dalam pengukuran *performance* yang bertujuan untuk menggabungkan manfaat dari insiden kritis dalam bentuk pengukuran kuantitatif dan naratif dalam bentuk penilaian lalu dijabarkan dalam bentuk skala yang spesifik tentang *performance* yang baik atau buruk.

8. *Mixed strandard scales*

Mixed strandard scales adalah metode yang digunakan dalam pengukuran *performance* yang menggabungkan perilaku baik dan buruk dalam bentuk skala pada *performance* karyawan. metode ini mirip dengan metode *Behaviourly anchored rating scale* yang membedakan hanya pada bentuk skala yang spesifik dengan skala campuran.

9. *Management by objectives*

Management by objectives adalah metode yang digunakan dalam pengukuran *performance* dengan cara melakukan penetapan pada tujuan spesifik kepada setiap karyawan agar perkembanganya dapat diukur secara periodik

10. *Computerized and web based performance appraisal*

Computerized and web based performance appraisal adalah metode yang digunakan dalam pengukuran *performance* yang penilainanya diukur dengan komputer atau internet, yang digunakan oleh manajer untuk melihat catatan

performance karyawan selama satu tahun. Metode ini disajikan dalam bentuk grafik didalam perangkat lunak yang tersedia diperusahaan.

11. *Electronic performance monitoring*

Electronic performance monitoring adalah metode yang digunakan dalam pengukuran *performance* dalam bentuk elektronik dengan melakukan cara *supervisor* dalam memonitor *performance* karyawan yang didalamnya berisi sejumlah data *performance* karyawan yang telah terkomputerisasi sehingga *supervisor* dapat memonitor karyawan per-harinya.

2.3.4 Faktor Pelaksanaan *Performance*

Menurut Anguinis (2013) dalam bukunya yang berjudul *Performance Management* dijelaskan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab utama pada sebuah proses dengan cara berusaha menghasilkan hasil yang telah disepakati sebelumnya untuk bekerja sesuai dengan standar kinerja perusahaan, setelah tugas yang telah dilakukan maka karyawan perlu dilakukan proses evaluasi dengan dilakukan penilaian diri dan wawancara guna meninjau kinerja pekerjaan karyawan, sehingga terdapat faktor-faktor yang menjadi tahap pelaksanaan dari sisi *performance* yaitu:

1. *Commitment to Goal Achievement*

Karyawan harus komitmen terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan sehingga menjadi salah satu cara untuk karyawan menjadi seseorang yang aktif dalam proses penetapan tujuan

2. *Ongoing Performance Feedback and Coaching*

Karyawan tidak harus menunggu hingga tahap peninjauan untuk mendapatkan *feedback* berupa pelatihan kinerja, tetapi karyawan perlu proaktif terlebih dahulu dalam meminta *feedback* dan meminta dibimbing oleh atasannya dalam membantu meningkatkan kinerjanya.

3. *Communication with Supervisor*

Karyawan dapat berkomunikasi bersama *supervisor* secara terbuka dan teratur.

4. *Collecting and Sharing Performance Data*

Karyawan harus membuat pembaruan dalam kemajuan untuk pencapaian tujuan, baik dari segi perilaku maupun hasil terhadap kinerjanya.

5. *Preparing for Performance Reviews*

Karyawan tidak perlu menunggu untuk ditinjau, tetapi karyawan harus mempersiapkan untuk melakukan penilaian diri yang berkelanjutan sehingga karyawan mendapatkan tindakan korektif terhadap kinerjanya.

2.4 *Autonomy*

2.4.1 Definisi *Autonomy*

Menurut Hackman and Oldham (1975) dalam Johari, *et al*(2018) menegaskan bahwa *autonomy* mengarah pada keadaan dimana pekerjaan yang dilakukan memiliki kebebasan yang independensi, dan merupakan yang substansial kepada karyawan yang akan digunakan dalam melakukan pekerjaannya dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur pelaksanaan kerja.

Menurut Annik dan Dulk (2012) *autonomy* memberikan manfaat yang positif terhadap motivasi dan produktifitas karyawan. *Autonomy* dapat juga memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kegiatan sosial atau kegiatan pribadi lainnya. Lalu Morganson *et al* (2010) mendefinisikan *autonomy* sebagai pekerjaan sehari-hari yang dapat memungkinkan karyawan lebih fleksibel dalam mengerjakan tugasnya.

Autonomy adalah tingkat kontrol yang dimiliki pekerja atas situasi kerja mereka sendiri (Brey, 1999 dalam Cragg dan Loske, 2019). *Autonomy* hanya dapat dicapai dibawah manajemen karyawan yang di mana karyawan dapat mengatur kegiatan produktifnya sendiri (Castoriadis, 1979 dalam Cragg dan Loske, 2019). Sedangkan menurut Astriana (2010) *autonomy* merupakan kebijakan, independensi, dan juga tingkat kebebasan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Autonomy merupakan sebuah persepsi kerja yang diharapkan dapat membantu karyawan untuk memulihkan sumber energi mereka karena individu dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang tersedia bagi mereka secara bebas tanpa dikontrol oleh orang lain atau terbatas pada kendala, sebab kebebasan dapat menentukan cara mereka sendiri dalam melakukan sesuatu guna meningkatkan motivasi dan penentuan nasib pada diri karyawan. (Spreitzer, 1995 dalam Yee dan Hwa, 2019).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Hackman and Oldham (1975) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) menegaskan bahwa *autonomy* mengarah pada keadaan dimana pekerjaan yang dilakukan memiliki kebebasan yang independensi, dan yang substansial kepada karyawan yang akan digunakan dalam melakukan pekerjaannya dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur pelaksanaan kerja.

2.4.2 Aspek *Autonomy*

Terdapat tiga skala penilaian dalam aspek *autonomy* menurut Astriana dalam Fiscal (2012) yaitu:

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

2.5 *Workload*

Workload Didefinisikan oleh Bheer dan Bhagat (1985) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) adalah hasil dari beban kerja yang tinggi yang memungkinkan mengakibatkan rasa ketidakpastian terhadap karyawan seperti tentang apakah dia dapat menyelesaikan semua pekerjaannya. *Workload* merupakan sebagai tekanan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas kerja yang dianggap sebagai salah satu tuntutan utama pekerjaan (Lee dan Ashforth, 1996 dalam Giunchi et al., 2016).

Menurut Lea *et al*, (2012) dalam Kocoglu *et al*, (2014) mendefinisikan *workload* merupakan suatu yang dapat diukur dalam jumlah waktu tertentu sebagai kuantitas suatu pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan. Sedangkan menurut Arellano *et al*, (2012) Kocoglu *et al*, (2014) mendefinisikan *workload* sebagai dari sumber daya yang dihabiskan dalam melakukan aktifitas tertentu contohnya, kapasitas maksimum kinerja.

Menurut Hassam *et al*, (2011) menegaskan bahwa jam kerja yang panjang karena adanya beban kerja tambahan mungkin memiliki dampak yang terbalik pada kepuasan kerja karena keadaan seperti ini mengganggu kesejahteraan dalam tempat kerja atau rumah. *Workload* sendiri mengacu kepada segala aktivitas yang melibatkan atas waktu yang digunakan karyawan untuk melakukan pekerjaan serta tanggung jawab, segala aktivitas disini dilakukan secara profesional didalam tempat kerjanya (Harold, 1984 dalam Johari *et al*., 2018).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Bheer dan Bhagat (1985) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) adalah hasil dari beban kerja yang tinggi yang memungkinkan mengakibatkan rasa ketidakpastian terhadap karyawan seperti tentang apakah dia dapat menyelesaikan semua perkerjaanya.

3.5.1 Faktor Yang Mempengaruhi *Workload*

Hubungan *workload* yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi kapasitas kerja yang dimiliki seseorang sehingga timbul faktor yang kompleks, menurut Tarwaka *et al* (2014) dalam bukunya yang berjudul *Ergonomi* menjelaskan bahwa

terdapat faktor yang mempengaruhi workload yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Eksternal *Workload*

Faktor eksternal *workload* merupakan suatu beban kerja yang berasal dari luar karyawan, menurut Tarwaka et al (2014) dalam bukunya yang berjudul *Ergonomi* faktor eksternal ini memiliki tiga jenis yaitu:

1. Tugas-tugas

Tugas-tugas merupakan hal yang harus dilakukan dalam bentuk fisik seperti halnya pekerjaan, tempat kerja karyawan, kondisi kerja, sikap kerja, alur kerja dan lain sebagainya. Sedangkan bagi tugas-tugas yang bersifat mental yaitu kompleksitas pekerjaan atau tingkat kesulitan karyawan dalam pekerjaannya yang tentunya mempengaruhi tingkat dalam emosi bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan lain sebagainya.

1. Organisasi

Organisasi merupakan tempat yang mempengaruhi seseorang mendapatkan beban kerja seperti dari segi lamanya individu bekerja, waktu istirahat, lembur, upah, sistem kerja, pelimpahan tugas dan wewenang, dan lain sebagainya

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat memberikan beban kerja tambahan bagi karyawan dalam bentuk fisik seperti suhu udara, intensitas penerangan, tekanan udara di tempat kerja. Selain itu lingkungan kerja bentuk kimiawi seperti dalam bentuk

debu dalam udara di dalam tempat kerja. Selain itu juga dari lingkungan kerja dalam bentuk psikologis seperti penempatan karyawan, hubungan karyawan dengan rekan kerja, atasan maupun keluarga yang sehingga berdampak pada kinerja karyawan di tempat kerja.

2. Faktor Internal *Workload*

Menurut Tarwaka et al (2014) dalam bukunya yang berjudul *Ergonomi* faktor internal *workload* merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan sendiri yang diakibatkan dari adanya reaksi beban kerja eksternal yang diterima karyawan. Biasanya reaksi ini menimbulkan reaksi internal yang terbagi menjadi dua jenis penilaian yang diterima karyawan atas beban kerjanya yaitu:

1. Faktor Somatis

Faktor somatis merupakan faktor yang mengakibatkan kondisi kesehatan karyawan dari segi fisik karyawan yang menentukan karyawan mampu atau tidak menyelesaikan pekerjaan.

2. Faktor Psikis

Faktor psikis merupakan faktor yang mengakibatkan motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan karyawan dalam mendapatkan beban kerja dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang dimiliki.

2.6 *Work Life Balance*

2.6.1 Definisi *Work Life Balance*

Work life balance menurut Dipura dan Kakar (2013) adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar karyawan merasa nyaman antara

komitmen kerja dan keluarga. Dalam mewujudkan kelengkapan hidup seseorang perlu dibangun konsep *work life balance* yang dimana kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada dasarnya saling melengkapi satu sama lain. Namun, *work life balance* lebih sering diartikan sebagai tujuan mensubsidi dalam kehidupan dan sebagai daya saing untuk menuntun prioritas. Adanya keseimbangan pekerjaan dapat menjaga antara pekerjaan pribadi dan waktu pribadi (Dipura dan Kakar 2013).

Work life balance didefinisikan oleh Tziner *et al.*, 2015 dalam Soomro *et al.*, (2018) bahwa untuk menyeimbangkan tuntutan keluarga dan pekerjaan dengan menentukan berapa banyak waktu yang tersedia bagi seorang karyawan. Karenanya, *work life balance* dapat mengetahui adanya ketidakseimbangan dalam bentuk apapun antara karyawan dan keluarga dengan adanya rasio pembagian waktu.

Pendapat lain dari Jones (2003) dalam jurnal Dipura dan Kakar (2013) menuliskan bahwa *work life balance* ditujukan bukan hanya mereka yang memiliki tanggung jawab kepada keluarga tetapi juga apapun kehidupan mereka mulai dari pengasuhan anak sampai dengan pengembangan diri mereka di perusahaan. Adapun menurut Hill *et al.*, (2001) dalam Talukder *et al.*, (2018) *work-life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk memenuhi tanggung jawab dan komitmen dalam pekerjaan maupun dalam keluarga, serta dalam kegiatan non-kerja lainnya.

Menurut Byrne (2005) dalam Johari *et al.*, (2018) menjelaskan manfaat keberhasilan dalam mencapai *work-life balance* bagi organisasi dapat membuat karyawan lebih termotivasi dan dapat mengurangi tingkat stress. Kemudian menurut Guest, (2002) dalam Soomro *et al.*, (2018) *work-life balance* dapat berkontribusi

dengan kehidupan yang sukses, sehat, dan bahagia. Karenanya, hal tersebut dapat mempengaruhi hidup dan selalu menjadi perhatian utama bagi seseorang yang menginginkan terwujudnya *work-life balance*.

Dalam penelitian ini, penulis mengacu kepada definisi dari Dipura and Kakar (2013) yang menyatakan bahwa *work life balance* adalah keseimbangan antara perkerja dan kehidupan pribadi agar karyawan merasa nyaman antara komitmen kerja dan keluarga. Dalam mewujudkan kelengkapan hidup seseorang perlu dibangun konsep *work life balance* yang dimana kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada dasarnya saling melengkapi satu sama lain

2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Sudarsan (2017) elemen penting dalam mengembangkan dan memvalidasi ukuran *work life balance* dengan melakukan pemetaan dalam lingkungan kerja yang berlaku di organisasi yang telah diakui menjadi alat penting bagi praktisi manajemen untuk memfasilitasi kebijakan dalam *work life balance* untuk karyawan. terdapat empat faktor utama agar dapat tercapainya *work life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor individu

Faktor individu meliputi kepribadian, kesejahteraan, kecerdasan emosional yang berasal dari dalam diri seseorang. Menurut Parasuraman & Greenhaus (2002) dalam Poulouse & Sudarsan (2017) menyatakan yang mempengaruhi karakteristik kehidupan adalah kemampuan pribadi seseorang dalam bereaksi dan berintraksi terhadap suatu situasi juga dapat membantu untuk membentuk

lingkungan secara proaktif. Kemudian menurut Schutte *et al.*, (1998) dalam Poulouse & Sudarsan (2017) kemampuan untuk mengenali emosi secara adaptif, memanfaatkan emosi, mengatur emosi dan juga mengepresikan emosi termaksud definisi kecerdasan emosional. Selain itu, kesejahteraan mengarah pada sifat-sifat psikologis positif seperti harapan, kepuasan, dan dalam mengekspresikan emosi.

2. Faktor organisasi

Faktor organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *work life balance*. Faktor ini berasal dari eksternal seseorang. Didalam faktor organisasi terdapat konflik, stress kerja, dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dukungan organisasi dan faktor-faktor terkait peran lainnya.

3. Faktor sosial

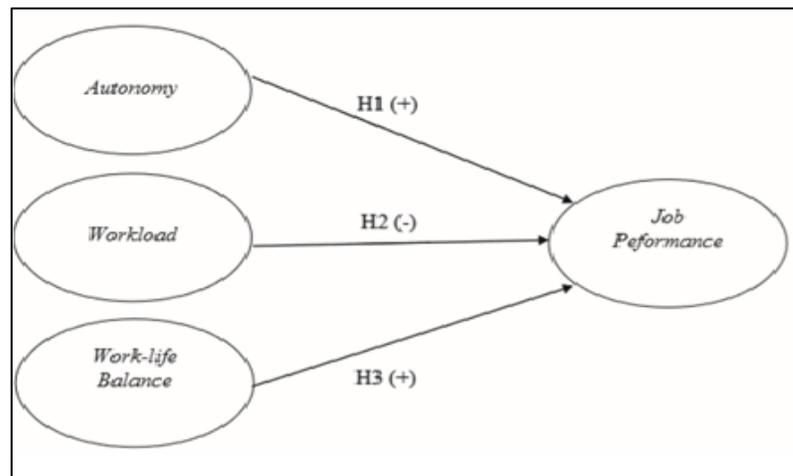
Faktor sosial merupakan faktor seseorang dalam berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung yang berasal dari lingkungan sekitar. Didalam faktor sosial terdapat dukungan dari keluarga dan pasangan, dukungan sosial, tuntutan kerja dan keluarga, tanggung jawab dalam rumah tangga serta konflik keluarga.

4. Faktor lainnya

Faktor lainnya adalah faktor yang berasal dari eksternal seseorang. faktor ini meliputi situasi keluarga, pendapatan, jenis pekerjaan, pengalaman, status hubungan, gender, umur dan sebagainya. Kemudian faktor *work life balance* ini ditambahkan oleh Nathani dan Jha (2009) dalam Paulo & Sudarsan (2017)

yaitu globalisasi dan pergeseran tenaga kerja, hilangnya dukungan social, kurangnya keterampilan, kemajuan teknologi pekerjaan, kemuculan industri sektor jasa dan populasi yang menua.

2.7 Model Penelitian



Sumber “*Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance teacher*”

Johari, Tan, Tjik, (2018)

Gambar 2.2 Model Penelitian

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

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

H3: *Work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Autonomy* Terhadap *job performance*

Menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Johari *et al*, (2018) menyatakan bahwa *autonomy* mengacu pada keadaan psikologis di mana karyawan memiliki

tanggung jawab terhadap hasil dari yang mereka kerjakan seperti tingkat yang lebih tinggi dari internal motivasi kerja dan efisiensi kerja yang lebih baik. Dengan penjelasan diatas, faktor ini dianggap dapat menghasilkan efektifitas pekerjaan dan peningkatan motivasi. *Autonomy* dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik ketika karyawan diberi kebebasan dan kemandirian dalam cara mereka melakukan pekerjaan mereka (Bakker et al., 2004 dalam Doargajudhur dan Dell, 2018).

Menurut Barrick & Mount, (1993) dalam Joo *et al*, (2010) menyatakan bahwa ketika tingkat *autonomy* meningkat pada pekerjaan maka karyawan mengalami kebebasan dalam memutuskan bagaimana dalam melakukan tugas mereka sendiri, dan sebagai hasilnya, mereka menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih baik. Menurut Seragih (2011) memperkuat dengan melakukan penelitian terkait hubungan *autonomy* dengan *job performance* dimana disebabkan karena tingkat *autonomy* yang lebih tinggi mengacu pada kepercayaan terhadap kinerja tugas tertentu.

Menurut Cekmecelioglu, H. G & Günsel, A. (2011) *autonomy* diidentifikasi sebagai penentu kreativitas karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pekerjaan karena otonomi pada dasarnya digambarkan sebagai kemerdekaan atau kebebasan, sesuai dengan tindakan seseorang dalam menunjukan kreativitas seorang karyawan ketika memiliki kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

2.8.2 Pengaruh *Workload* Terhadap *Job Performance*

Menurut Easthope (2000) dalam Johari et al, (2018) pengembangan rasio dalam karyawan termaksud *workload* yang insentif dimana disebabkan oleh beban kerja yang tertera didalam *job description* yang terus di tambahkan dengan tugas-tugas baru. Keadaan ini mempengaruhi kualitas *job performance* karyawan. Pernyataan ini di perkuat oleh Hassam et al, (2011) yang menyatakan bahwa beban kerja tambahan menyebabkan jam kerja yang panjang dan memiliki dampak pada *job satisfaction* karena mengganggu kesejahteraan karyawan di tempat kerja.

Menurut Bruggen, A. (2015) bahwa terdapat hubungan terbalik antara beban kerja dan kinerja pekerjaan hal itu terjadi karena jika beban kerja dan kinerja sama-sama mengalami peningkatan maka hal tersebut hanya sampai titik tertentu. Setelah beban kerja menjadi terlalu tinggi pasti kinerja akan menurun. Sebuah penelitian bahwa *workload* berpengaruh negatif dengan *job performance*, terdapat pada hipotesis yang memiliki tautan dengan menegaskan bahwa sebuah perusahaan mempertahankan visinya dalam manajemen dengan memberikan tekanan kepada karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik, sebab banyak karyawan yang mendapatkan tekanan akibat dari meningkatnya *workload* dan banyak karyawan yang bekerja lebih lama (Sparks et al., 1997 dalam Imam et al., 2011).

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

2.8.3 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Job Performance*

Job performance sudah menerima banyak perhatian oleh perusahaan terutama dalam peran *work life balance*. Rego dan Chunka (2009) dalam Johari *et al*, (2018) menyatakan bahwa perusahaan dapat menunjukkan *job performance* yang baik jika mereka berhasil memenuhi antara peran di tempat kerja dan peran di dalam keluarga.

Selain itu, Naithani (2010) telah menyatakan bahwa organisasi yang mengabaikan masalah terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan akan berakhir dengan produktivitas karyawan yang lebih rendah dan pada akhirnya akan merasa lebih sulit untuk meningkatkan kinerja pekerjaan karyawan.

Secara umum keseimbangan dalam kehidupan kerja mempromosikan praktik-praktik HRM seperti telecommuting, pembagian kerja, flexitime dan lain-lain. mengacu untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menghilangkan konflik kehidupan dalam kerja (Thevanes dan Mangaleswaran, 2018). Blomm dan Van Reenen (2006) dalam Johari *et al* (2018) menegaskan bahwa telah terbukti faktor *work life balance* sebagai faktor yang signifikan termaksud pada retensi karyawan dan produktifitas.

Sebuah penelitian bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dengan *job performance*, terdapat pada hipotesis yang memiliki tautan dengan menegaskan bahwa *work-life balance* sangat penting untuk kesejahteraan individu, kinerja perusahaan dan fungsi lainnya (Grady *et al.*, 2008 dalam Thevanes dan Mangaleswaran, 2018). *Work-life balance* mempromosikan praktik-praktik human resource management seperti telecommuting, pembagian kerja, flexitime dan lain-lain

yang mengarah untuk meningkatkan job performance dengan menghilangkan konflik di kehidupan kerja (Thevanes dan Mangaleswaran, 2018)

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat penelitian
1	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani Tjik (2018)	International Journal of Educational Management	<i>Autonomy, workload, work life balance and job performance</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hubungan model signifikan positif untuk <i>autonomy, workload, work life balance</i> terhadap <i>job performance</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini digunakan sebagai acuan model penelitian.
2	Baek-Kyoo (Brian) Joo, Chang-Wook Jeung, Hea Jun Yoon (2010)	Online in Wiley Online Library	<i>Investigating the Influences of Core Self-Evaluations, Job Autonomy, and Intrinsic Motivation on In- Role Job Performance.</i>	Hasil temuan ini menunjukkan bahwa <i>autonomy</i> secara positif mempengaruhi <i>job performance</i> ketika karyawan memiliki tingkat <i>autonomy</i> yang tinggi maka mereka dapat memutuskan sendiri bagaimana mereka melakukan tugasnya sehingga mereka dapat menunjukkan hasil kinerja pekerjaan yang lebih baik.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>autonomy</i> terhadap <i>job performance</i>
3	Susanti serangih (2011)	International research journal of bussines study	<i>The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an</i>	Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa <i>autonomy</i> terdapat hubungan langsung dengan <i>job performance</i> yang	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>autonomy</i>

			<i>Intervening Variable</i>	disebabkan karena tingkat <i>autonomy</i> yang tinggi mengacu pada kepercayaan terhadap kinerja dalam mengerjakan tugas.	terhadap <i>job performance</i>
4	Hulya Gunduz cekmecelioglua dan Ayue Gonselb (2011)	Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under responsibility of 7th International Strategic Management Conference	<i>Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance</i>	Hasil penelitian ini menemukan hubungan positif <i>autonomy</i> dengan <i>job performance</i> karena <i>autonomy</i> diidentifikasi sebagai penentu kreativitas karyawan dan pada akhirnya kineja karyawan mengalami peningkatan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>autonomy</i> terhadap <i>job performance</i>
5	Hassan Imam, Tahir Masood Qureshi ² and Muhammad Aslam Khan ² (2011)	African Journal of Business Management.	<i>The retrenchment effect on job performance with mediating effect of work life balance</i>	beban kerja memiliki efek langsung terhadap kinerja pekerjaan karena ketika adanya beban kerja tambahan dapat menyebabkan jam kerja yang panjang dan memiliki dampak pada kesejahteraan karyawan di tempat kerja.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>workload</i> terhadap <i>job performance</i>
6	Alexander Bruggen , (2015).	Emerald insight.	<i>An empirical investigation of the relationship between workload and performance</i>	Penelitian ini menyatakan bahwa beban kerja memiliki efek langsung terhadap kinerja pekerjaan. jika beban kerja menjadi terlalu tinggi pasti kinerja pekerjaan akan menurun.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>workload</i> terhadap <i>job performance</i>

7	Thevanes, N 1, Mangaleswaran.T2 (2018)	Journal of Business and Management	<i>Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees</i>	Hasil penelitian menunjukkan <i>Work life balance</i> secara positif mempengaruhi <i>job performance</i> karena unruk menghilangkan konflik dalam kehidupan kerja dan pribadi diperlukan <i>work life balance</i> untuk mempromosikan praktik-praktik HRM sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>work life balance</i> terhadap <i>job performance</i>
8	Dr. Pranav Naithani (2010)	Asian Social Science	<i>Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario</i>	Hasil temuan ini menegaskan bahwa terdapat dampak pada <i>job performance</i> yang disebabkan oleh konsep <i>Work life balance</i> yang mengacu pada hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>work life balance</i> terhadap <i>job performance</i>