



### **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**

Manajemen didefinisikan oleh Robbins & Coulter (2018), dalam bukunya yang berjudul *Management* sebagai sebuah proses penyelesaian dalam sebuah hal secara efektif dan efisien dengan atau lewat orang-orang yang berada didalamnya. Proses disini lebih menekankan kepada suatu kegiatan yang sedang berlangsung dan mereka saling memiliki keterkaitan. Dalam bukunya juga dijelaskan makna dari efektif dan efisien. Efektif berorientasi pada ending dari suatu pencapaian dan efisien berorientasi pada proses untuk dapat menyelesaikan suatu tujuan.

Sementara itu menurut Bateman & Snell (2013), manajemen adalah suatu proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam bukunya dijelaskan mengenai fungsi manajemen secara sistematis membuat keputusan tentang tujuan dan kegiatan yang akan dilakukan oleh individu, kelompok, unit kerja, atau keseluruhan organisasi.

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

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

Dari definisi manajemen diatas peneliti menggunakan definisi Bateman & Snell (2013), manajemen adalah suatu proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam bukunya dijelaskan mengenai fungsi manajemen secara sistematis membuat keputusan tentang tujuan dan kegiatan yang akan dilakukan oleh individu, kelompok, unit kerja, atau keseluruhan organisasi.

Berdasarkan Robbins & Coulter (2018), membagi fungsi manajemen menjadi 4, yaitu:

1. *Planning* adalah strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.
2. *Organizing* adalah fungsi dimana manajer bertanggung jawab untuk mendesain struktur organisasi, termasuk menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.
3. *Leading* adalah pengarahan dan pengorganisasian orang – orang yang dilakukan manajer kepada bawahannya dalam sebuah organisasi.

4. *Controlling* adalah fungsi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sebagaimana mestinya karena manajemen harus memantau kinerja organisasi.

Berdasarkan Kinicki & Williams (2016), dalam bukunya yang berjudul *Management* 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 skill*, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas khusus yang melibatkan metode atau proses tertentu.
2. *Conceptual and decision skill*, yaitu keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah untuk kepentingan organisasi dan anggotanya.
3. *Interpersonal and communication skill*, yaitu kemampuan untuk memotivasi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.

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

Dalam buku yang berjudul *Introduction to Management*, manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Jika suatu organisasi tidak dapat melakukan ini dan tidak memiliki orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, maka peluang keberhasilan jangka Panjang akan sedikit (Schermerhorn, 2017).

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

Berdasarkan definisi manajemen sumber daya manusia diatas, peneliti menggunakan definisi dari Dessler (2013), 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), 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*

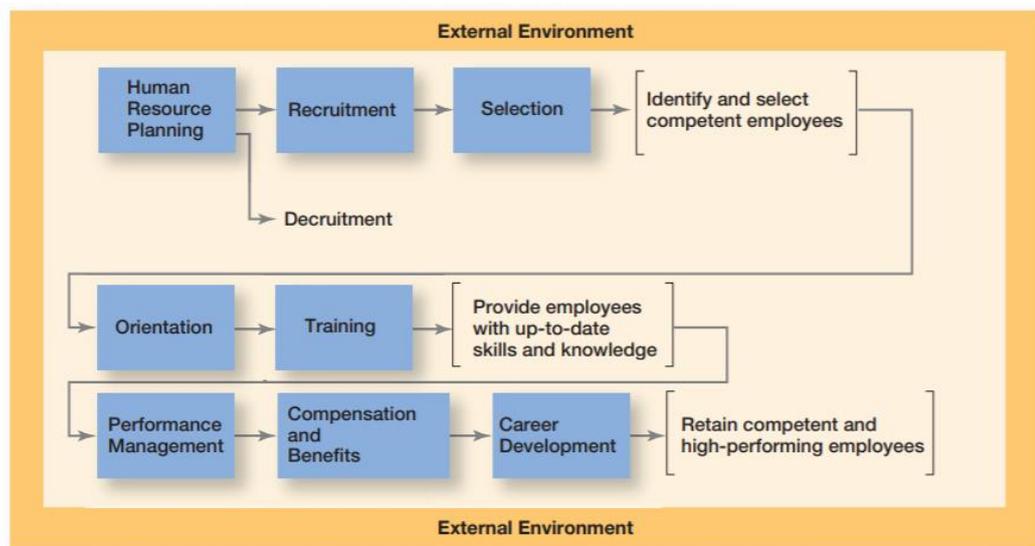
Dalam fungsi ini, seorang *human resource manager* mengkoordinasikan kegiatan pada anak buahnya. Tugas ini biasa disebut dengan kewenangan fungsional. Di sini para manajer memastikan para manajer

ini menerapkan kebijakan praktik sumber daya manusia perusahaan, misalnya untuk mematuhi kebijakan pelecehan seksual.

### 3. *Staff (assist and advise) Function*

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 & Coulter (2018), membagi proses manajemen sumber daya manusia kedalam beberapa tahapan, yaitu:



Sumber: Robbins & Coulter (2018)

## **Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan Gambar 2.1 proses manajemen sumber daya manusia ada delapan aktivitas. Tiga aktivitas pertama memastikan bahwa karyawan yang kompeten diidentifikasi dan dipilih, dua aktivitas berikutnya melibatkan penyediaan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan terbaru, dan tiga aktivitas terakhir adalah memastikan bahwa organisasi mempertahankan karyawan yang kompeten dan yang memiliki kinerja tinggi.

### **2.1.2.1 Tugas *Human Resource Management***

Menurut Dessler (2015), tugas *human resource management* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan jenis pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan insentif dan *benefit*.
7. Penilaian kinerja.
8. Berkomunikasi (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).
9. Melatih dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

### **2.1.2.2 Mengapa *Human Resource Management* Penting**

Menurut Dessler (2015), *human resource management* penting untuk menghindari kesalahan sebagai berikut:

1. Memperkerjakan orang yang salah.
2. Mengalami *turnover* yang tinggi.
3. Membuat karyawan tidak melakukan yang terbaik terhadap pekerjaannya.
4. Membuang waktu dengan wawancara yang tidak berguna.
5. Membuat perusahaan dibawa ke pengadilan karena tindakan diskriminatif yang dilakukan perusahaan.
6. Masalah keselamatan kerja yang dibawa ke pengadilan.
7. Memiliki beberapa karyawan yang menganggap gaji karyawan tidak adil dibandingkan dengan perusahaan lain.
8. Memungkinkan kurangnya pelatihan yang membuat efektivitas menurun.
9. Tidak adil pada buruh.

### **2.1.2.3 *The New Human Resource Management***

Menurut Dessler (2015), *human resource management* memiliki tantangan baru untuk saat ini. Maka HR manajer harus bertindak sebagai berikut:

1. Fokus dengan strategi yang lebih banyak, gambar besar permasalahan.
2. Fokus dengan meningkatkan kinerja.
3. Mengukur kinerja HR dan hasilnya.
4. Menggunakan bukti dalam manajemen sumber daya.
5. Menambah nilai.
6. Menggunakan strategi baru untuk meningkatkan pelayanan HR.

7. Menggunakan pendekatan *talent management* untuk mengelola sumber daya manusia.
8. Mengelola *employee engagement*.
9. Mengelola etika karyawan.

### **2.1.3 Autonomy**

Menurut Hackman & Oldham (1975) dalam Johari, Tan, & Zulkarnain (2018), *autonomy* mengarah pada keadaan dimana pekerjaan itu memberikan kebebasan, independensi, dan kebijakan yang substantial kepada karyawan dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan *autonomy* akan memungkinkan karyawan lebih fleksibel dalam bagaimana, dimana atau kapan mereka mendefinisikan pekerjaan sehari-hari mereka (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010).

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

Menurut Astriana (2010), *autonomy* merupakan tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Terdapat tiga aspek dalam *autonomy*, yaitu: *work method autonomy*, *work schedule autonomy*, *work criteria autonomy*.

Dari definisi *autonomy* diatas oleh para ahli, penelitian ini akan menggunakan definisi Astriana (2010), *autonomy* merupakan tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Astriana (2010), 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.

#### **2.1.4 Supervisor Work-Life Balance Support**

Baral & Bhargava (2010), mendefinisikan *supervisor support* sebagai cerminan persepsi karyawan tentang apakah atasan mereka peka terhadap kegiatan diluar pekerjaan mereka. Lalu Baral & Bhargava (2010), juga menambahkan bahwa *supervisor support* menciptakan rasa timbal balik kepada karyawan, yang kemudian akan membuat karyawan memiliki kinerja yang lebih baik lagi, sehingga *supervisor support* merupakan faktor penting yang terkait dengan *employee work-life balance*.

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

tanggung jawab mereka dirumah dan di tempat kerja. *Supervisor* menunjukkan dukungan dalam hal desentralisasi pengambilan keputusan untuk membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja (Mas, Berbegal, & Alegre, 2016).

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.

Dari definisi *supervisor work-life balance support* diatas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi Thomas & Ganster (1995) dalam Talukder, Vickers, & Khan (2018), *supervisor work-life balance support* dapat didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan pengawas terhadap karyawan untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka dirumah dan di tempat kerja. *Supervisor* menunjukkan dukungan dalam hal desentralisasi pengambilan keputusan untuk membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja (Mas, *et al.*, 2016).

Nurdiana (2014), menggunakan ada tidaknya dukungan dari atasan sebagai indikator dukungan *supervisor*. Indikator dukungan *supervisor* yang digunakan yaitu:

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.

### **2.1.5 Employee Work-Life Balance**

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.

Schermerhorn (2017), dalam bukunya yang berjudul *introduction to Management* mengungkapkan bahwa *work-life balance* menyeimbangkan tuntutan karir dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Hal ini menyebabkan hubungan keluarga dari seorang kandidat calon pekerja saat ini seringkali ditanyakan dan dijadikan sebagai kriteria penyaringan.

*Work-life balance* didefinisikan sebagai mencari keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta merasa nyaman baik dari segi pekerjaan dan komitmen keluarga (Daipuria & Kakar, 2013). Tujuan dari adanya *work-life balance* terhadap karyawan akan merasa bangga dan mampu untuk meningkatkan kebanggaan terhadap organisasinya yang akan menghasilkan *job performance* yang tinggi (Gunter dan Furnham, 1996 dalam Kraemer & Gouthier, 2014).

Dari definisi *work-life balance* di atas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi 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 & Bradley (2005), terdapat tiga aspek dalam *work-life balance*, yaitu:

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 stress.
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 antar rekan kerja dan kualitas maupun kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan. Untuk melihat keseimbangan kepuasan, dapat dilihat dengan kepuasan terhadap diri sendiri dan pemenuhan harapan.

#### **2.1.6 Organization Pride**

Menurut Lea & Webley (1997) dalam Gouthier & 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 adalah kebanggaan karyawan yang disebabkan karena telah menjadi bagian dari organisasi itu sendiri. Dan yang kedua yaitu *attitudinal organizational pride* yang artinya kebanggaan karena senang melakukan pekerjaan di organisasi tersebut.

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

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

Dari definisi *organizational pride* diatas oleh para ahli, peneliti akan menggunakan definisi Lea & Webley (1997) dalam Gouthier & 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 adalah kebanggaan karyawan yang disebabkan karena telah menjadi bagian dari organisasi itu sendiri. Dan yang kedua yaitu *attitudinal organizational pride* yang artinya kebanggaan karena senang melakukan pekerjaan di organisasi tersebut.

### **2.1.7 Job Satisfaction**

Dalam bukunya yang berjudul *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*, Bateman & Snell (2013), mengungkapkan bahwa jika seseorang merasa di perlukan dengan adil dari hasil yang mereka terima, atau proses yang digunakan, mereka akan puas. Pekerja yang puas belum tentu lebih produktif dari yang tidak puas, terkadang seseorang merasa senang dengan pekerjaannya karena mereka tidak harus bekerja keras.

*Job satisfaction* didefinisikan sebagai, keadaan emosional yang menyenangkan atau positif dihasilkan dari evaluasi kerja atau pengalaman kerja karyawan (Zhang & Xu, 2018). Menurut Robbins & Coulter (2018), 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.

Menurut Schermerhorn (2017), dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management* mengungkapkan bahwa *job satisfaction* merupakan sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang suatu pekerjaan. Terdapat beberapa komponen dalam *job satisfaction* yang dapat diperhatikan agar karyawan dapat memiliki *job satisfaction* yang tinggi.

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan oleh peneliti adalah definisi Bateman & Snell (2013), mengungkapkan bahwa jika seseorang merasa di perlukan dengan adil dari hasil yang mereka terima, atau proses yang digunakan, mereka akan puas. Pekerja yang puas belum tentu lebih produktif dari yang tidak puas, terkadang seseorang merasa senang dengan pekerjaannya karena mereka tidak harus bekerja keras.

Menurut Schermerhorn (2017), dalam buku *Management* juga dijelaskan mengenai beberapa komponen dari *job satisfaction*, yaitu:

1. *Work Itself*

Apakah pekerjaan itu menawarkan tanggung jawab, kepentingan, tantangan?

2. *Quality of Supervision*

Apakah bantuan tugas dan dukungan sosial tersedia?

3. *Co-workers*

Seberapa besar harmoni, respek, dan keramahan yang ada?

4. *Opportunities*

Apakah terdapat jalan untuk promosi, belajar, dan berkembang?

5. *Pay*

Apakah terdapat kompensasi yang aktual, adil, dan dirasakan?

6. *Work Conditions*

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

7. *Security*

Apakah pekerjaan dan penempatan karyawan aman?

Menurut Colquitt, LePine, Wesson dalam (Musadieq, 2017), *job satisfaction* terbagi menjadi 8, yaitu:

1. *Pay Satisfaction*

Menjelaskan mengenai besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan, apakah sudah sesuai atau belum.

2. *Promotion Satisfaction*

Menjelaskan mengenai kebijakan dan pelaksanaan promosi dalam perusahaan.

3. *Status*

Menjelaskan mengenai kedudukan karyawan.

4. *Supervision Satisfaction*

Menjelaskan mengenai sesuatu yang diharapkan karyawan kepada atasannya.

5. *Satisfaction with the Work Itself*

Menjelaskan mengenai perasaan karyawan terkait tugas yang dikerjakannya.

6. *Coworker Satisfaction*

Menjelaskan mengenai keinginan karyawan terkait rekan kerjanya, karyawan mengharapkan mendapatkan rekan kerja yang baik, menyenangkan, dan memberikan energi yang positif.

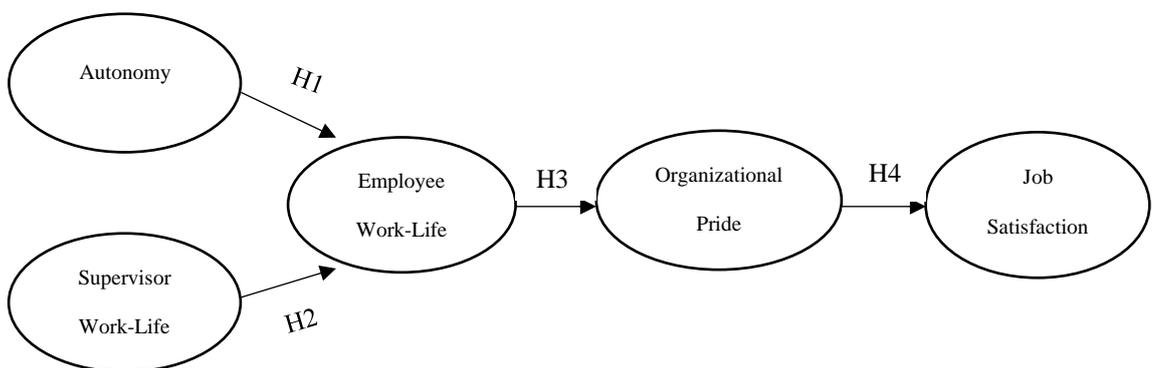
7. *Altruism*

Merupakan sifat seseorang yang gemar membantu orang lain.

8. *Environment*

Menjelaskan mengenai lingkungan yang dapat memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja.

**2.2 Model Penelitian**



Sumber: Machuca, Mirabent, Alegre (2016)

**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 *job satisfaction*

## **2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian**

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

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

*Autonomy* dapat menjadi proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan *work-life balance* yang rendah karena karyawan memiliki kemampuan memilih cara terbaik untuk bekerja (Mas, *et al.*, 2016). *Autonomy* menentukan sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan pada karyawan untuk mengatur pekerjaannya sendiri dan membuat keputusannya sendiri (Hackman & Oldham, 1975 dalam (Mas, *et al.*, 2016).

Menurut Handayani, Maulia, & Ayu (2018), *autonomy* memberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam bidang tugasnya. Diberikannya wewenang tersebut berarti semakin bertambah tanggung jawabnya yang dapat meningkatkan rasa dipercaya dan dihargai. *Autonomy* merupakan salah satu dari berbagai karakteristik pekerjaan yang berperan penting dalam mencapai *work-life balance*.

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

### **2.3.2 Pengaruh *Supervisor Work-life Balance Support* Terhadap *Employee Work-life Balance***

*Supervisor support* menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan, karena itu dukungan *supervisor* adalah faktor penting lainnya terkait *employee work-life balance* (Baral & 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).

*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 & Allen, 2006 dalam Baral & Bhargava, 2010).

*Supervisor* dapat meringankan sebagian besar ketegangan terkait pekerjaan (Beehr, *et al.*, 2000 dalam Baral & Bhargava, 2010), yang berpotensi memberikan dampak positif terhadap kehidupan keluarga karyawan (Mark, 1997 dalam Baral & Bhargava, 2010). Karyawan yang menganggap atasan mereka mendukung *work-life balance* dapat terlihat melalui kepuasan dan komitmen kerja yang tinggi (Aryee, *et al.*, 2005 dalam Baral & Bhargava, 2010).

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

### **2.3.3 Pengaruh *Employee Work-life Balance* Terhadap *Organizational Pride***

Kraemer & Gouthier (2014), menyatakan bahwa *organizational pride* memainkan peran penting dalam perusahaan. *Organizational pride* secara positif mempengaruhi keputusan untuk tetap di perusahaan dan mempengaruhi komitmen karyawan (Appleberg, 2005 dalam Mas, *et al.*, 2016). *Supervisor support* juga dapat berpengaruh positif terhadap *organizational pride* (Kraemer & Gouthier, 2014). Griffin, *et al.*, (2001) dalam Mas, *et al.*, (2016), mengusulkan *organizational pride* menjadi mediasi antara *work-life balance* dan *job satisfaction*. *Organizational pride* pada dasarnya mempengaruhi perilaku organisasi. Mas, *et al.*, (2016), berpendapat bahwa organisasi itu meningkatkan *employee work-life balance* dan akan meningkatkan *organizational pride* diantara karyawan, yang pada gilirannya akan menghasilkan *job satisfaction* yang lebih tinggi. Secara khusus *work-life balance* dapat menimbulkan *organizational pride* yang kuat kepada karyawan. *Organizational pride* memberikan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil diskusi tersebut, 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* (Mas, *et al.*, 2016). Karyawan yang didefinisikan memiliki *organizational pride* juga puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian tentang konsekuensi *attitudinal organizational pride* menyatakan hubungan yang signifikan dan positif antara kebanggaan dan perilaku karyawan (Gouthier & Rhein, 2011). Menurut Bakotic & Babic (2013), *job satisfaction* merupakan elemen penting yang tercipta melalui pengalaman kerja karyawan dan beberapa faktor seperti gaji dan tunjangan, tingkat stress, lingkungan kerja, rekan kerja, atasan dan beban kerja.

Menurut Hedge & Borman (2012), untuk menciptakan *job satisfaction* diperlukan adanya *organizational pride* dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya perasaan senang dan bangga, maka diharapkan karyawan dapat mengerjakan pekerjaan terbaiknya.

Berdasarkan diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

## 2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	Annik, A. and den Dulk, L.	Autonomy, the panacea for self-employed women's work-life balance?	2012	<i>Autonomy</i> memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan kegiatan sosial nya.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee work-life balance</i>
2.	Arri Handayani, Dessi Maulia, M.A., Primaningrum Dian M., Ng. Ayu Nyoman M	Pengaruh otonomi kerja terhadap keseimbangan kerja-keluarga dengan komitmen peran sebagai variabel pemediasi	2018	<i>Autonomy</i> adalah suatu wewenang yang diberikan kepada karyawan, sehingga karyawan dapat merasakan dihargai dan dipercaya.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee work-life balance</i>
3.	Rupashree Baral and Shivganesh Bhargava	Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes	2010	<i>Supervisor support</i> sebagai kunci karyawan untuk dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan sosialnya.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>supervisor work-life balance support</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee work-life balance</i>
4.	Kraemer, T. and Gouthier, M.H.J	How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intention in call centers	2014	<i>Organizational pride</i> dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>employee work-</i>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
					<i>life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational pride</i>
5.	Bakotic, D., & Babic, T.	Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of creation shipbuilding company	2013	Pengalaman kerja seorang karyawan dapat mempengaruhi <i>job satisfaction</i> dalam suatu organisasi.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>organizational pride</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
6.	Hedge, J.W., & Borman.	Work and aging	2012	Untuk mewujudkan <i>job satisfaction</i> diperlukannya <i>organizational pride</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>organizational pride</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>