



### **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**

Bateman dan Snell (2013) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen adalah proses kegiatan bekerja yang dilakukan oleh seseorang dan sumber daya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Manajer yang baik bisa melakukan kerjasama antara dirinya dengan sumber dayanya secara efisien dan efektif. Yang dimaksud dengan efisien dan efektif adalah mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya seminimal mungkin baik itu uang, tenaga, waktu, dan bahan.

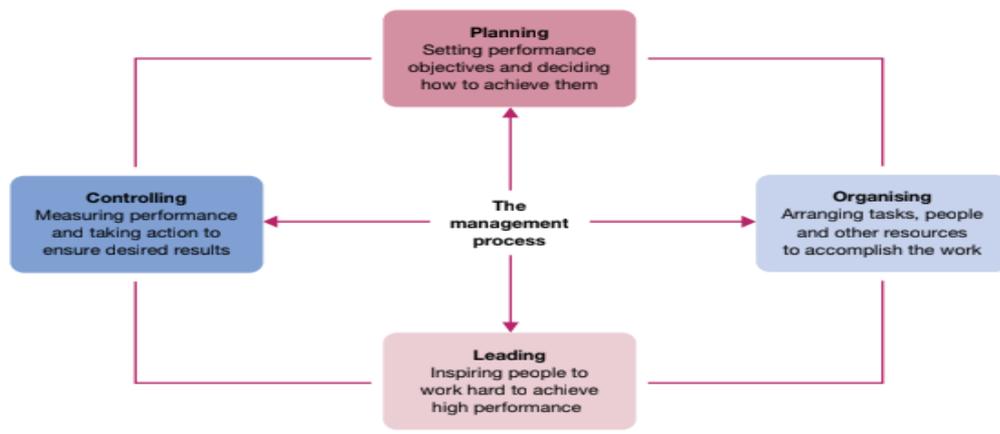
Robbins, Coulter et al (2018) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen adalah proses melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Seorang manajer sebaiknya, dapat melibatkan dan memastikan bahwa aktivitas kerja diselesaikan secara efisien dan efektif oleh orang yang bertanggung jawab dalam melakukannya

Schermerhorn, Davidson et al (2017) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan pemakaian sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan kerja. Sedangkan menurut Kinicki (2016), manajemen adalah pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Berdasarkan definisi manajemen yang diutarakan oleh beberapa ahli diatas penulis memilih definisi menurut Bateman dan Snell (2013) sebagai definisi yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Dimana Bateman dan Snell berpendapat bahwa manajemen adalah proses kegiatan bekerja yang Dilakukan oleh seseorang dan sumber daya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

### 2.1.1 Proses Manajemen

Schermerhorn, Davidson et al (2017) membagi proses manajemen menjadi beberapa proses, yaitu:



Sumber: Schermerhorn, Davidson et al (2017)

**Gambar 2.1 Proses Manajemen**

#### 1. *Planning*

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

## 2. *Organizing*

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

## 3. *Leading*

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

## 4. *Controlling*

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

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

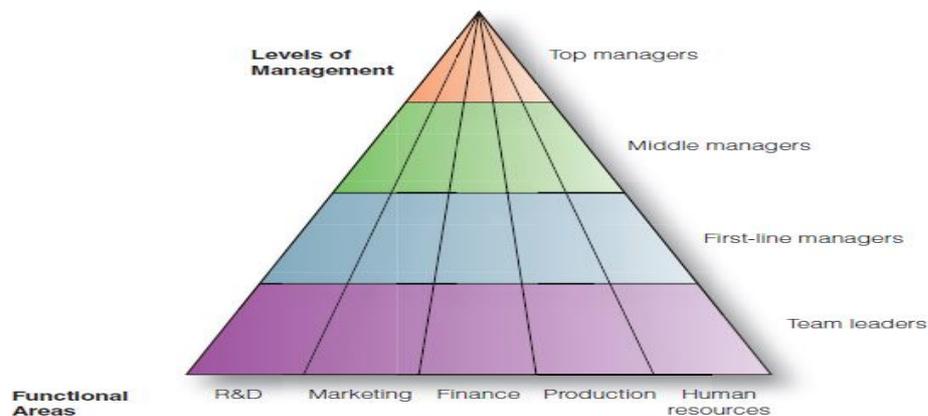
1. *Planning* adalah menetapkan tujuan dari visi dan misi organisasi sesuai standar, mengembangkan peraturan dan prosedur serta menyusun perencanaan organisasi kedepannya.
2. *Organizing* adalah memberikan setiap karyawan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan memberikan kewenangan terhadap karyawan atas pekerjaan dan jabatan yang dimiliki.
3. *Staffing* adalah menentukan jenis orang yang harus ada di organisasi sesuai kualifikasi seperti merekrut calon karyawan, menyeleksi calon karyawan,

melatih karyawan dan mengembangkan kemampuan karyawan sesuai yang diinginkan organisasi dalam menetapkan standar serta evaluasi pekerjaan.

4. *Leading* adalah memotivasi karyawan atau bawahan dengan memacu semangat kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral dan memotivasi bawahan.
5. *Controlling* adalah menetapkan standar seperti batasan penjualan, standar kualitas penjualan atau tingkat produksi untuk mengetahui bagaimana perbandingan kinerja aktual dengan batasan standar, agar mengetahui tindakan yang akan diambil sesuai kebutuhan.

### 2.1.2 Tingkatan Manajemen

Kinicki dan Williams (2016) membagi tingkatan manajemen menjadi beberapa tingkat.



Sumber: Kinicki dan Williams (2016)

**Gambar 2.2 Tingkatan Manajemen**

Berdasarkan Gambar 2.2 tingkatan manajemen dibagi menjadi 4 tingkatan dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda seperti:

1. *Top Manager*

*Top manager* memiliki tugas untuk membuat keputusan jangka panjang tentang arahan keseluruhan organisasi dan menetapkan tujuan, kebijakan, dan strategi untuk suatu perusahaan. *Top manager* perlu memberi banyak perhatian pada lingkungan di luar organisasi, waspada terhadap peluang dan masalah jangka panjang, dan menyusun strategi untuk menghadapinya. Dengan demikian, eksekusi pada level ini harus berorientasi masa depan, berurusan dengan kondisi yang tidak pasti dan sangat kompetitif.

2. *Middle Managers*

*Middle manager* memiliki tugas untuk menerapkan kebijakan dan rencana *top manager* di atas mereka dan mengawasi serta mengoordinasikan kegiatan manajer lini pertama di bawahnya. *Middle manager* biasa disebut dengan nama direktur. *Middle manager* sangatlah penting untuk keberhasilan organisasi karena mereka menerapkan rencana strategis yang dibuat oleh CEO dan *top manager*.

3. *First-line Managers*

*First-line manager* memiliki tugas untuk membuat keputusan operasi jangka pendek, mengarahkan tugas harian personel non-manajerial, yang, tentu saja, semua orang yang bekerja secara langsung di pekerjaan mereka tetapi tidak mengawasi pekerjaan orang lain.

4. *Team Leader*

*Team leader* memiliki tugas dan bertanggung jawab untuk memfasilitasi kegiatan tim untuk mencapai hasil utama. Pemimpin tim mungkin tidak

memiliki wewenang atas anggota tim lain, tetapi *team leader* diharapkan untuk memberikan bimbingan, instruksi, dan arahan kepada bawahannya untuk mengkoordinasikan upaya tim, untuk menyelesaikan konflik, untuk mewakili tim kepada manajer tingkat pertama, dan untuk membuat keputusan tanpa adanya konsensus.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Gary Dessler (2017) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* edisi ke 15. Berpendapat bahwa *human resource management* adalah proses mempe roleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta masalah keadilan.

Menurut Bateman dan Snell (2013) dalam bukunya berpendapat bahwa *Human Resource Management* adalah sebuah kegiatan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja yang efektif dan berkualitas. Juga dikenal sebagai bakat, sumber daya manusia, atau manajemen personalia. Selain itu juga menurut Bateman dan Snell (2013) *human resource management* memainkan peran strategis yang vital ketika organisasi berusaha untuk bersaing melalui karyawan. Karyawan sudah tahu bahwa perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif ketika mereka memiliki atau mengembangkan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan terorganisir. Kriteria yang sama berlaku untuk dampak strategis sumber daya manusia

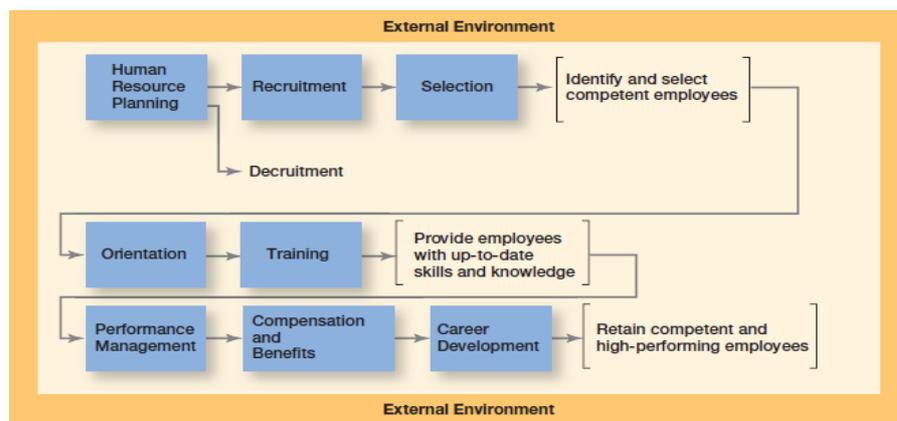
Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara atau mempertahankan tenaga kerja yang

berbakat (Schermerhorn & Bachrach, 2013). Dalam buku ini juga mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tahapan proses yaitu, *attracting a quality workforce* (menarik tenaga kerja yang berkualitas), *developing a quality workforce* (mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas dan *maintaining a quality workforce* (menjaga kualitas tenaga kerja yang berkualitas).

Berdasarkan definisi *human resource management* yang diutarakan oleh beberapa ahli diatas penulis memilih definisi *human resource management* menurut Dessler (2017) sebagai definisi yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Dimana Gary Dessler berpendapat bahwa *human resource management* adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta masalah keadilan.

### 2.2.1 Proses *Human Resource Management*

Robbins dan Coulter, 2017 membagi proses manajemen sumber daya manusia kedalam beberapa tahapan yaitu:



Sumber: Robbins dan Coulter, 2017

**Gambar 2.3 Proses *Human Resource Management***

Berdasarkan Gambar 2.3 terdapat proses *human resource management* dimana tiga kegiatan pertama memastikan bahwa karyawan yang kompeten diidentifikasi dan dipilih; dua berikutnya melibatkan penyediaan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan terkini; dan tiga yang terakhir memastikan bahwa organisasi mempertahankan karyawan yang kompeten dan berkinerja tinggi. Sebelum kita membahas kegiatan spesifik tersebut, kita perlu melihat faktor eksternal yang mempengaruhi proses *human resource management*.

### **2.2.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Ada 7 aktivitas sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2009) yaitu sebagai berikut:

#### **a. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia**

Perencanaan dan analisis sumber daya manusia ini digunakan sebagai langkah pencegahan akan perkembangan proses bisnis dimasa depan yang berpotensi untuk mempengaruhi karyawan dimasa depan. Kondisi ini memperkuat alasan bahwa sistem informasi sumber daya manusia merupakan elemen penting sebagai alat yang dapat digunakan untuk menghasilkan informasi yang tepat dan akurat. Hal ini semata – mata dilakukan untuk mempertahankan daya saing organisasi.

#### **b. Kesetaraan kesempatan kerja**

Kesetaraan hukum dan peraturan tentang kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang sejalan dengan manajemen sumber daya manusia.

#### **c. Pengangkatan pegawai**

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah pemberian kompensasi yang memadai atas kontribusi individu – individu yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi titik – titik tertentu dalam sebuah organisasi.

#### d. Pengembangan sumber daya manusia

Dimulai dengan pengenalan karyawan baru dan pengembangan sumber daya manusia, salah satunya dengan mengikuti pelatihan. Ketika kebutuhan atas bisnis dan pekerjaan yang berubah, diperlukan adanya pelatihan kembali agar performa karyawan tetap mengikuti perkembangan bisnis dan teknologi yang dinamis.

#### e. Kompensasi dan tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

#### f. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif dan waspada terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Keamanan dan keselamatan di tempat kerja menjadi penting karena sejalan dengan siklus hidup perusahaan.

g. Hubungan karyawan dan buruh/manajemen

Hubungan antara manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif. Manajemen dan karyawan berperan penting dalam kemajuan organisasi. Bekerja secara sinergi meningkatkan peluang tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.2.3 Fungsi *Human Resource Management***

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

1. *Job Analysis and Design*

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

2. *Recruitment and Selection*

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

### 3. *Training and Development*

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

### 4. *Performance Management*

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

### 5. *Pay Structure, Incentives, and Benefits*

Departemen perlu membuat struktur gaji misalnya gaji pokok dan tunjangan. Tujuannya supaya standarisasi struktur penggajian perusahaan jelas, Dan pengeluaran perusahaan untuk gaji sesuai produktivitas dari karyawan. *Incentives* ini dibuat untuk memotivasi karyawan bekerja lebih produktif lagi. *Benefits* ini upaya perusahaan supaya karyawan senang dan menikmati bekerja di perusahaan. Selain itu *Pay Structure, Incentives, and Benefits* juga mengantisipasi jika kondisi ekonomi memburuk. Perusahaan yang dalam masa perkembangan akan lebih banyak memberikan *incentive* untuk memacu karyawannya berinovasi. Perusahaan yang dalam masa mature akan lebih banyak memberikan benefit. Perusahaan harus pandai-pandai mengatur *pay*

*structure, incentives and benefits* supaya produktivitas karyawan tinggi dan tidak membebani perusahaan.

#### 6. *Labor and Employee Relations*

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

### **2.3 Job Performance**

Menurut Jamal (2007) dalam jurnal Johari et al (2017) mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja. Di sisi lain, Borman dan Motowidlo (1993) dalam jurnal Johari et al (2017) juga mengusulkan bahwa kinerja pekerjaan adalah konsep yang mencakup kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Yang terakhir berfokus pada pentingnya keterampilan sosial sebagai prediktor kinerja pekerjaan

Menurut Campbell (1990) dalam Jacobs et al. (2013), *job performance* adalah suatu sarana untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan dalam suatu pekerjaan, peran, atau organisasi, tetapi bukan konsekuensi aktual dari tindakan yang dilakukan dalam suatu pekerjaan. Campbell (1990) menegaskan bahwa kinerja pekerjaan bukanlah tindakan tunggal tetapi lebih merupakan "aktivitas kompleks"

Menurut Sonny dan Mekah (2016) dalam jurnal Nasser Valley (2016) menunjukkan bahwa *job Performance* adalah suatu proses yang mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang berada di bawah kendali masing-masing karyawan. Sedangkan menurut Moehariono (2014) *job performance* merupakan suatu kinerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau suatu kelompok divisi di sebuah perusahaan sesuai dengan tanggung jawab, tugas pekerjaan dan kewenangan pribadi terhadap pekerjaannya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara baik dan tidak melanggar aturan serta sesuai dengan moral maupun etika yang berlaku.

Berdasarkan definisi *job performance* yang diutarakan oleh beberapa ahli diatas penulis memilih definisi job performance menurut Sonny dan Mekah (2016) sebagai definisi yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Dimana Sonny dan Mekah (2016) berpendapat bahwa *job performance* adalah suatu proses yang mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang berada di bawah kendali masing-masing karyawan.

### **2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi *Job Performance***

Menurut Kuo & Ho (2010), ada 3 faktor personal yang mempengaruhi *job*

*performance* terhadap karyawan di perusahaan:

1. *Job Characteristics*

- a) *Skill variety*, merupakan perbedaan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam memberikan performa kedalam pekerjaannya, perbedaan kemampuan dan bakat yang dimiliki akan mempengaruhi kerjasama di dalam tim.
- b) *Task identity*, merupakan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar dalam target waktu yang ditentukan.
- c) *Task significance*, merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang penting bagi kehidupan seorang karyawan, baik yang dirasakan kepada rekan kerja ataupun lingkungan kerjanya.
- d) *Autonomy*, merupakan tingkat kebebasan dari seorang karyawan dalam memperlakukan pekerjaannya sesuai standar yang berlaku, seperti menjadwalkan tugas dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan tugasnya.
- e) *Feedback from the job itself*, merupakan pengertian dari tingkat kinerja seorang karyawan dalam memperoleh informasi atas keefektifan pekerjaannya. *Feedback*, akan meningkatkan efektifitas pekerjaan yang akan dilakukan karyawan atas evaluasi yang terjadi.

2. *Flow Experience*

- a) *Feeling in control*, merupakan rasa dimana karyawan memiliki suatu otoritas dalam mengelola pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku di

perusahaannya.

- b) *Focusing attention on activity*,<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub> merupakan tingkat karyawan dalam memberikan perhatian terhadap banyak orang disekitarnya dalam aktivitas pekerjaan ataupun dalam bentuk suatu benda.
- c) *Feeling curiosity*,<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub> merupakan tingkat keingintahuan karyawan dalam menjalani pekerjaan, seperti tujuan dalam pekerjaan, operasi dalam penyelesaian tugas, maupun belajar tentang pengalaman kerja yang dialaminya.
- d) *Having intrinsic interest*, merupakan tingkat keinginan karyawan dalam mendalami pekerjaan karena ketertarikan yang berasal dari dalam sendiri untuk terlibat dalam kegiatan pekerjaan tersebut.

### 3. *Service Quality*

- a) *Tangibility*, merupakan suatu hasil yang dapat dilihat secara fisik oleh seorang karyawan, seperti ruang kantor yang bersih, rapi, fasilitas pekerjaan yang lengkap, ataupun penampilan dari seragam yang ditentukan kantor tentang peraturan pakaian yang dikenakan.
- b) *Reliability*, merupakan sejauh mana karyawan memberikan pelayanan atau kinerjanya untuk pelanggan sesuai dengan standar perusahaan dan dapat menyediakan informasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- c) *Responsiveness*, merupakan suatu bentuk tindakan yang dilakukan karyawan dalam merespon pelanggan secara baik dan tepat waktu dan hal ini dapat mengukur kinerja karyawan baik dalam ketanggapan, kedalaman informasi yang diberikan dan sejauh mana karyawan tersebut membantu

permasalahan yang dialami oleh pelanggan.

- d) *Assurance*, merupakan sejauh mana karyawan dalam memberikan kepercayaan dan kebaikan di mata pelanggan melalui service dan pelayanan yang baik sesuai standar perusahaan agar pelanggan merasa nyaman.
- e) *Empathy*, merupakan suatu bentuk perhatian yang diberikan karyawan kepada pelanggan atau pekerjaannya, seperti memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, mendengarkan permasalahan pelanggannya dengan baik dan memberikan solusi yang baik kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhannya.

#### **2.4 Work-Life Balance**

Menurut Rothbard (2001), Greenhaus et al (2003), Mäkelä dan Suutari (2011), Shaffer et al (2015) dan jurnal Soomro et al (2018). Menunjukkan bahwa *work-life balance* adalah suatu keseimbangan antara dua tugas yang sama sekali berbeda yang dilakukan individu yaitu, tugas pekerjaan dan tugas keluarga, yang membawa kepuasan bagi kehidupan individu.

Menurut Daipuria dan Kakar (2013) dalam jurnal Johanim et al (2017). Menunjukkan bahwa *work-life balance* adalah suatu proses mencari keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan sehari-hari dengan keluarga agar merasa nyaman dengan komitmen pekerjaan sehari-hari dan keluarga. Konsep keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain dalam menghadirkan kesempurnaan dalam kehidupan seseorang.

Menurut Hill et al. (2001) dalam jurnal Talukder, Vickers et al (2018). Berpendapat bahwa *work-life balance* adalah suatu kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-kerja lainnya. Sedangkan Menurut Monika dan Kaur (2017) *work-life balance* adalah cara seseorang menyeimbangkan antara kehidupan kerja yang meliputi pekerjaan, karir, ambisi, pencapaian target, dan kehidupan pribadi yang meliputi keluarga, waktu luang, kesenangan pribadi sehingga kehidupan akan dijalani dengan kenyamanan

Berdasarkan definisi *work-life balance* yang sudah diutarakan oleh beberapa ahli diatas penulis memilih definisi *work-life balance* menurut Hill et al. (2001) sebagai definisi yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Dimana Hill et al. (2001) berpendapat bahwa *work-life balance* adalah suatu kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-kerja lainnya.

#### **2. 4. 1 Elemen *Work-Life Balance***

Menurut Schermerhorn et al (2017) terdapat lima elemen *work-life balance* pada karyawan yaitu:

1. Karyawan membutuhkan budaya yang dapat memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan hidup mereka seperti karyawan dapat bekerja dari rumah selama satu hari dalam seminggu.
2. Karyawan membutuhkan komunikasi yang jelas dan konsisten dengan human resource management guna memperkuat penggunaan inisiatif antara pekerjaan dan kehidupannya.

3. *Work-life training* harus disediakan yang cocok untuk pembelajaran di tempat kerja maupun di luar pekerjaan.
4. Perusahaan perlu menemukan cara untuk meningkatkan program lain agar terciptanya *work-life balance* terhadap karyawan.
5. Perusahaan perlu tahu bahwa setiap orang akan memiliki kebutuhan yang berbeda dan tidak semua karyawan dapat diberikan sebuah opsi pekerjaan yang sama.

## **2.5 Workload**

Menurut Jex, 1998 dalam jurnal Izhar Oplatka (2017), berpendapat bahwa *workload* adalah suatu keyakinan karyawan bahwa ia memiliki lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan dari pada yang dapat ia lakukan dalam periode waktu tertentu. Fong dan Kleiner 2004 dan Lies et al (2015) dalam jurnal Izhar Oplatka (2017), berpendapat bahwa contoh overload pekerjaan adalah jam kerja yang lebih lama, tekanan untuk bekerja lembur, melakukan tugas-tugas di samping pekerjaan reguler dan langkah yang lebih cepat.

Menurut Azita (2012) dalam jurnal Johari et al (2018) yang, berpendapat bahwa *workload* adalah jumlah waktu yang dihabiskan oleh guru dalam melakukan berbagai tugas mulai dari mengajar dan belajar, kegiatan ko-kurikuler, pertemuan yang terkait dengan tugas resmi sebagai guru. harifah, Suhaida dan Soaib (2014) dan Punia dan Kamboja (2013) juga memberikan definisi yang sama tentang konsep ini di mana *workload* didefinisikan sebagai jumlah waktu yang diambil oleh guru untuk mengatur tugas resmi mereka di dalam atau di luar jam sekolah.

Menurut Lee dan Ashforth (1996) dalam jurnal Giunchi and Emanuel et al (2015), Berpendapat bahwa *workload* adalah tekanan yang dirasakan dalam

menyelesaikan tugas kerja dan dianggap sebagai salah satu tuntutan utama pekerjaan. Menurut Meshkati dalam Hariyati (2011) *workload* dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Berdasarkan definisi *workload* yang sudah di utarakan oleh beberapa ahli di atas penulis memilih definisi *workload* menurut Azita (2012) sebagai definisi yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Dimana Azita (2012) berpendapat bahwa *workload* didefinisikan sebagai jumlah waktu yang dihabiskan oleh guru dalam melakukan berbagai tugas mulai dari mengajar dan belajar, kegiatan ko-kurikuler, pertemuan, dll yang terkait dengan tugas resmi sebagai guru.

## **2.6 *Autonomy***

Menurut Patterson et al (2005) dalam jurnal Johari, Tan et al (2017), berpendapat bahwa *autonomy* adalah sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan besar, kemandirian dan kebijaksanaan individu dalam penjadwalan kerja dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam mengimplementasikannya. Selain itu, Diab et al. (2011) dalam Gavriiliuk (2010) mendefinisikan *autonomy* guru sebagai kapasitas untuk mengendalikan pengajarannya sendiri.

Menurut Patterson et al. (2005) dalam jurnal Machuca et al (2016), berpendapat bahwa *autonomy* adalah merancang pekerjaan dengan cara yang memberikan karyawan lingkup yang luas untuk memberlakukan pekerjaan. Menurut Morgeson et al., 2005 Peningkatan otonomi akan memungkinkan karyawan lebih fleksibel dalam bagaimana, di mana atau kapan mereka mendefinisikan pekerjaan sehari-hari mereka.

Menurut Hackman dan Oldham (1976) dalam Ruhama Goussinsky (2014) *autonomy* dapat di artikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, kemandirian dan kebijaksanaan karyawan dalam menjalankan peran pekerjaan mereka. Dalam konteks pekerjaan, *autonomy* diasumsikan sebagai sumber daya organisasi yang penting yang memiliki potensi untuk buffer konsekuensi negatif dari stresor pekerjaan (Abraham, 2000; Grandey et al., 2005; Goussinsky, 2011).

Berdasarkan definisi *autonomy* yang diutarakan oleh beberapa ahli diatas penulis memilih definisi *autonomy* menurut Pearson dan Hall (1993) sebagai definisi yang penulis gunakan dalam penelitian ini. Dimana Pearson dan Hall (1993) berpendapat bahwa *autonomy* adalah sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan besar, kemandirian dan kebijaksanaan individu dalam penjadwalan kerja dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam mengimplementasikannya.

## **2.7 Job Rotation.**

### **2.7.1 Definisi Job Rotation**

Robbins (2003) mendefinisikan rotasi pekerjaan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya. Sementara itu, Jackson & Mathis (2009) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.

Mckenna & Beech (2000) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan berhubungan dengan pemindahan karyawan dengan landasan yang sistematis untuk memperluas pengalaman. Campion et al dalam (Hsien Ho et al., 2005) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah transfer karyawan diantara departemen

yang berbeda fungsi atau unit pada departemen yang sama tanpa ada penyesuaian promosi atau gaji.

### **2.7.2 Prinsip dan Tujuan *Job Rotation***

Prinsip rotasi jabatan menurut Hasibuan (2003) adalah merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Lebih lanjut Hasibuan (2003) berpendapat bahwa tujuan dari rotasi jabatan adalah sebagai berikut:

1. meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya
5. memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi,
6. untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran- pelanggaran yang dilakukan karyawan
7. untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya
8. sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Simamora (1997) menyatakan tujuan job rotation supaya memungkinkan mempelajari sesuatu dari setiap posisi dan apa tujuan dan fungsi dari berbagai unit organisasi. Organisasi diuntungkan karena para karyawan menjadi kompeten dalam beberapa pekerjaan yang akan membantu citra diri karyawan, menggairahkan

pertumbuhan pribadi, dan meningkatkan nilai karyawan bagi organisasi. Rotasi dapat membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran karyawan sehingga pada saat hal itu terjadi maka manajer dapat dengan cepat mengisi kekosongan posisi karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan. Jaturanonda (dalam Hsien Ho et al., 2009) menyatakan bahwa rotasi akan membantu karyawan untuk mendapatkan beranekaragam kemampuan dan memperluas visi serta dapat dijadikan sebagai pendekatan untuk mengurangi tingkat kebosanan.

Siagian (2009) menyebutkan bahwa rotasi pekerjaan dapat memberikan manfaat sebagai berikut: bertambahnya pengalaman baru, tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan, memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru, persiapan dalam menghadapi tugas baru, serta dapat menghasilkan motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi.

### **2.7.3 Dasar-Dasar Job Rotation**

Hasibuan (2003) membagi dasar rotasi jabatan menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain:

1. *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi Jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
2. *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan

didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.

3. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

## **2.8 Motivasi Kerja**

### **2.8.1 Definisi Motivasi Kerja**

Sebelum membicarakan motivasi kerja, perlu kiranya dikemukakan pengertian tentang motivasi pada umumnya. Terdapat sejumlah pengertian motivasi seperti yang dikutip oleh Wijono (2007) sebagai berikut:

- Motivasi adalah bagaimana perilaku dimulai, digerakkan, diteruskan, diarahkan, dihentikan dan apa reaksi subyektif dalam organisasi yang timbul saat semuanya berlangsung.
- Motivasi adalah sebuah faktor yang mengakibatkan munculnya, memberi arah dan menginterpretasikan perilaku seseorang. Hal itu biasanya dibagi dalam dua komponen yaitu dorongan dan penghapusan. Dorongan mengacu pada proses internal yang mengakibatkan seseorang itu bereaksi. Penghapusan mengacu pada terhapusnya motif seseorang disebabkan individu tersebut telah berhasil mencapai satu tujuan atau mendapat ganjaran memuaskan (Murray, 1968).

Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh

kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (Robbins, 1996). Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

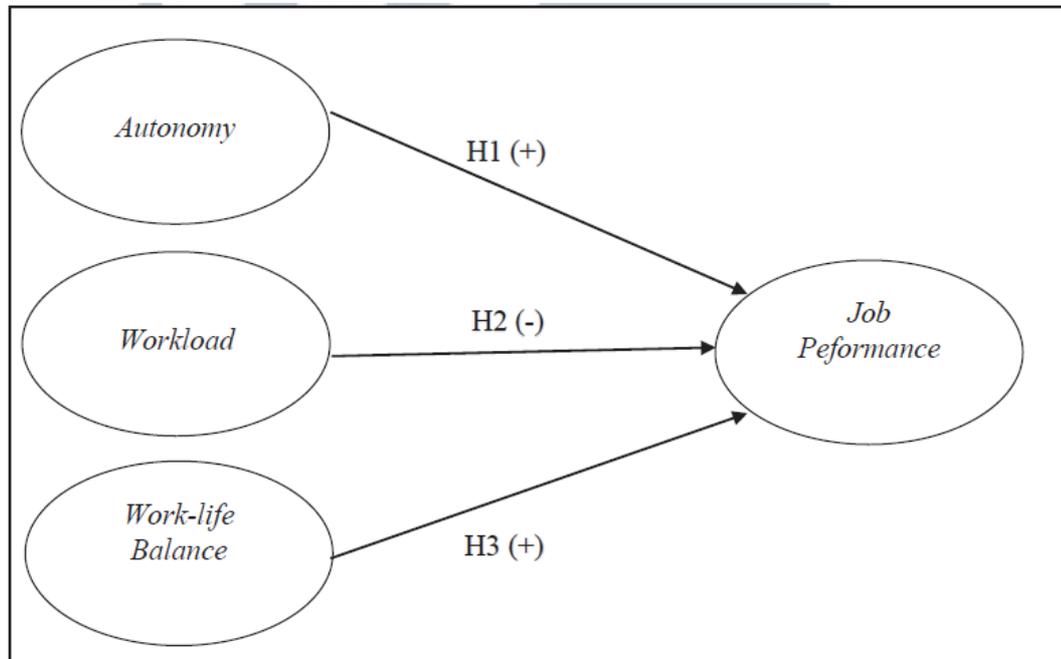
### **2.8.2 Fungsi Motivasi**

Menurut Sardiman (2007), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

## 2.9 Model dan Hipotesis Penelitian

### 2.9.1 Model Penelitian



Sumber: *Autonomy, workload, work life balance and job performance teachers*

Johari, Tan, Tjik (2018)

**Gambar 2.4 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*

### 2.9.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

#### 2.9.2.1 Pengaruh *Autonomy* terhadap *Job Performance*

Hackman dan Oldham (1975) dalam jurnal Johari, Tan, Tjik (2018) menegaskan bahwa *autonomy* mengarah ke keadaan penting dari psikologis

manusia di mana merasakan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya, yang pada akhirnya mengarah pada hasil, seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi

Davis dan Wilson (2000) dalam jurnal Johari, Tan, Tjik (2018) menegaskan bahwa motivasi dan otonomi adalah elemen penting dalam meningkatkan *job performance* dan mengurangi tekanan kerja di kalangan karyawan. Hal tersebut didukung oleh temuan Bacharach (1986) yang berpendapat bahwa kendala, seperti kurangnya otonomi dan rasa tidak berdaya sangat terkait dengan stres, frustrasi dan kecemasan di kalangan karyawan.

Menurut Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, & Wallace (2005), *autonomy* adalah bagaimana karyawan mendesain pekerjaannya dengan cara memberikan ruang lingkup yang luas untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini *autonomy* dalam proses pengambilan keputusan 33 menyiratkan tingkat konflik antara kerja-kehidupan yang rendah karena karyawan memiliki kemampuan untuk memilih cara terbaik untuk bekerja. Dengan kata lain, faktor tersebut dapat menghasilkan peningkatan motivasi dalam bekerja

Wang dan Netemeyer (2002) dalam jurnal Johari, Tan, Tjik (2018) melaporkan *autonomy* pekerjaan itu memiliki hubungan positif dengan prestasi kerja. Hal tersebut didukung oleh Sebuah studi yang dilakukan oleh Saragih (2011) yang berpendapat bahwa memperkuat hubungan empiris antara otonomi dan *job performance*. Ini disebabkan oleh otonomi kerja yang lebih tinggi mengarah pada kepercayaan yang lebih besar pada kinerja tugas tertentu.

Baard et al. (2004) dalam jurnal Vathsala, W., & Dharmasri, W. (2017). menunjukkan bahwa dukungan otonomi manajerial secara positif memprediksi pemenuhan kebutuhan karyawan, yang mengarah pada peringkat kinerja yang menguntungkan. Blais dan Brière (1992) memberikan bukti empiris bahwa dukungan otonomi manajerial secara positif memprediksi pemenuhan kebutuhan karyawan, yang pada gilirannya memprediksi kualitas kinerja pekerjaan.

Berdasarkan Pembahasan di 2. 7. 2. 1 maka disajikan 1 Hipotesis:

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

### **2.9.2.2 Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance***

Suhaida dan Soaib (2014) dan Punia dan Kamboj (2013) berpendapat tentang konsep *workload* dimana *workload* didefinisikan sebagai jumlah waktu yang diambil oleh karyawan untuk mengatur tugas resmi mereka di dalam atau di luar jam kerja. Oleh karena itu, *workload* karyawan tidak hanya membutuhkan waktu mereka di tempat kerja tetapi karyawan juga harus menghabiskan waktu ekstra setelah bekerja agar lebih efektif dan produktif dalam profesi mereka.

Menurut Spector et. al., (1998), *workload* merupakan proses dimana karyawan mengalami penderitaan, karena mereka harus tinggal lebih lama untuk memenuhi pekerjaan mereka. *Workload* mengungkapkan tuntutan pekerjaan dalam jam yang panjang dari karyawan dalam pekerjaan mereka dan dengan demikian biasanya disebut sebagai pemicu pekerjaan.

Menurut Lahey (2009), ketika seorang karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi dan tidak dapat memberikan waktu yang tepat kepada keluarganya, maka akan timbul konflik baik di tempat kerja atau di rumah. Situasi konflik ini terjadi

34 ketika dua atau lebih motif tidak dapat dipenuhi karena kondisi mereka yang saling mengganggu, sementara stres dan konflik menghasilkan ketidakpuasan kerja dan juga mempengaruhi *job performance* mereka

Menurut Easthope (2000), *workload* yang intensif mencakup pengembangan karyawan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan terus dibebani dengan tugas-tugas baru yang ditambahkan ke pekerjaan mereka. Situasi ini menurunkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi di antara para karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi *job performance* pekerjaan mereka.

*Workload* mengacu pada seluruh kegiatan yang berkaitan dengan waktu yang digunakan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan secara profesional, bertanggung jawab serta ketertarikan di tempat kerja baik itu secara langsung ataupun tidak langsung (Johari et al., 2018). *Workload* mengakibatkan jam kerja yang panjang dan menimbulkan dampak ketidakpuasan kerja sehingga mengganggu kesejahteraan karyawan di tempat kerja maupun di rumah (Aslam, 2011 dalam Johari et al., 2018).

Berdasarkan Pembahasan di 2.7.2.2 maka disajikan la Hipotesis:

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

### **2.9.2.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Job Performance***

Saikia (2011) mendefinisikan *work life balance* merupakan sebuah konsep yang digunakan sebagai tolak ukur sejauh mana seseorang terlibat dan sama-sama merasa puas dengan pekerjaan dan peran pribadi mereka. Byrne (2005) menegaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai *work life balance* dapat membawa banyak manfaat bagi pengusaha karena karyawan lebih termotivasi,

produktif, dan kurang stres. Ini karena mereka merasa dihargai oleh atasannya masing-masing. *Work Life Balance* juga dapat menghasilkan peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi dan *turnover*. Organisasi yang menganut konsep *work life balance* paling disukai oleh calon karyawan dan mereka juga akan mendapatkan reputasi sebagai perusahaan pilihan.

Peran *work-life balance* dalam memprediksi *job performance* telah menerima banyak perhatian dalam perusahaan. Rego dan Chunka (2009) dan Harrington and Ledge (2009) berpendapat bahwa karyawan, yang berhasil memenuhi tugas dalam lingkungan perusahaan dan tugas dalam lingkungan keluarga, menunjukkan *job performance* yang lebih baik. Bloom dan Van Reenen (2006) berpendapat bahwa *work life balance* telah terbukti sebagai alat signifikan untuk memprediksi dari berbagai hasil organisasi, termasuk penahan karyawan dan produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil hipotesis tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

## 2.10 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Publikasi</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Temuan Inti</b>	<b>Manfaat Penelitian</b>
1	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani Tjik (2018)	<i>International Journal of Educational Management</i>	<i>Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Teachers</i>	Adanya pengaruh yang kuat antara <i>autonomy</i> dengan <i>job performance</i> mengarah pada kepercayaan yang tinggi dalam bekerja	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpegaruh positif terhadap <i>job performance</i> .
2.	Kalbers and Canker (2005)	Pittsburg State University	<i>The Impact of Exercised Responsibility, Experience, Autonomy, and Role Ambiguity on Job Performance in Public Accounting</i>	Adanya pengaruh yang positif antara <i>autonomy</i> dengan <i>job performance</i> mengarah pada kepercayaan yang tinggi dalam bekerja. Dimana karyawan yang di yang di berikan outonomy yang besar akan di harpkan melakukan tingkat pekerjaan yang yang lebih tinggi juga.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpegaruh positif terhadap <i>job performance</i> .

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Publikasi</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Temuan Inti</b>	<b>Manfaat Penelitian</b>
3	Spector dan Jex (1998)	<i>Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 3, No. 4,356-367</i>	<i>Development of Four SelfReport Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory</i>	<i>Workload</i> mengandung faktor-faktor yang dimana karyawan melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan tugas, tanggung jawab di tempat kerja	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>workload</i> berpengaruh negative terhadap <i>job performance</i>
4	Hassan Iman, Tahir Masood dan Muhammad Aslam (2011)	<i>Journal of Business Management Vol. 5(21), pp. 8642-8648</i>	<i>The retrenchment effect on job performance with mediating effect of work life balance</i>	<i>Workload</i> mengungkapkan bahwa jam kerja yang panjang karena beban kerja tambahan mungkin memiliki dampak terbalik pada <i>job satisfaction</i> karena keadaan ini mengganggu kesejahteraan karyawan baik di tempat kerja ataupun di rumah.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>workload</i> berpengaruh negative terhadap <i>job performance</i>

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Publikasi</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Temuan Inti</b>	<b>Manfaat Penelitian</b>
5	Marta Mas, Jasmina Berbegal dan Ines Alegre (2016)	<i>Journal of Managerial Psychology vol. 31 No. 2</i>	<i>Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> berhubungan dengan faktor keberhasilan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang dapat membawa banyak manfaat bagi perusahaan karena karyawan akan lebih termotivasi	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>work life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
6	Fisher, Stanton, Jolton, dan Gavin (2003)	<i>Journal for Industrial Organizational Psychology</i>	<i>Modeling the relationship between work-life balance and organizational outcomes</i>	Work-life balance kondisi dimana memiliki pengaruh terhadap sikap, perilaku, kesejahteraan karyawan dan juga berdampak pada efektivitas dalam sebuah organisasi.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>work life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>