

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah semua hal yang melibatkan, mengoordinasikan dan mengawasi kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif Stephen P. Robbins (2009)

Sedangkan menurut Williams Kinicki (2007) Manajemen adalah lima fungsi dasar yaitu *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*

1. *Planning*

Planning ialah menetapkan tujuan, standar mengembangkan aturan, perencanaan prosedur, dan perkiraan

2. *Organizing*

Organizing berarti memberi setiap bawahan tugas tertentu, membentuk otoritas kepada bawahan, membangun sarana otoritas, komunikasi menyesuaikan prosedur kerja bawahan, mengembangkan departemen, dan mendelegasikan.

3. *Staffing*

Staffing ialah mmenentukan jenis orang yang harus diperkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, melatih karyawan, mengembangkan karyawan, pengaturan standar performa, mengevaluasi pekerja, karyawan konseling, dan berhubungan dengan kompensasi karyawan

4. *Leading*

Leading berarti mendapatkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan

5. *Controlling*

Controlling ialah menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi yang memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar pekerjaan, mengambil tindakan sesuai dengan kebutuhan.

Manajemen melibatkan memastikan bahwa kegiatan kerja diselesaikan secara efisien dan efektif oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk melakukannya atau setidaknya apa yang diinginkan oleh para manajer untuk dilakukan Stephen P. Robbins (2007). Efisien berarti mendapatkan hasil terbanyak dari jumlah input dengan jumlah paling sedikit, karena manajer berurusan dengan input langka, termasuk sumber daya seperti orang, uang, dan peralatan, mereka sangat peduli dengan penggunaan sumber daya ini secara efisien. Namun tidak cukup dengan efisien, manajemen juga harus peduli terhadap efektivitas. Efektivitas adalah suatu hal yang sering digambarkan sebagai melakukan hal-hal yang benar, yaitu melakukan aktivitas kerja yang akan membantu organisasi mencapai tujuan. Menurut Stephen P. Robbins (2007) manajer memiliki 4 fungsi manajemen yaitu:

1. *Planning*

Planning ialah menetapkan tujuan, menentukan strategi untuk mencapai tujuan (*goals*) dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.

2. *Organizing*

Organizing berarti memberi setiap bawahan tugas tertentu, membentuk otoritas kepada bawahan, membangun sarana otoritas, komunikasi menyesuaikan prosedur kerja bawahan, mengembangkan departemen, dan mendelegasikan. Di dalam fungsi *organizing*, manajer bertanggung jawab terhadap struktur dan tujuan (*goals*) dari organisasi yang dipimpinnya. Ketika manajer mengatur, manager menentukan tugas ini dikerjakan oleh siapa, bagaimana tugas ini dapat diselesaikan, siapa saja mereka yang dibentuk menjadi satu tim, siapa yang melaporkan proses.

3. *Leading*

Ketika manajer memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, memengaruhi individu atau tim saat mereka bekerja, pilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau berurusan dengan cara apa pun dengan masalah perilaku karyawan.

4. *Controlling*

Controlling ialah fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, perbandingan, dan koreksi kinerja kerja.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat penting kehadirannya di dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena untuk perusahaan dapat menjalankan kegiatan dan juga bersaing dengan para kompetitornya.

Sebagai salah satu asset penting yang dimiliki perusahaan, perusahaan hendaknya dapat memperhatikan aspek untuk dapat mengelola sumber daya

manusia itu sendiri. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu untuk dapat mengelola sumber daya manusia, mencari sumber daya manusia, mengembangkan sumber daya manusia, bahkan mempertahankan sumber daya manusia tersebut agar perusahaan tetap dapat bersaing di pasar.

Menurut Dessler (2013) sendiri, manajemen sumber daya manusia yaitu proses untuk melatih, mengkompensasi, menilai karyawan, dan memenuhi kebutuhan seperti kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para karyawan.

Kemudian Hasibuan (2012) juga berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat sekitar.

Lalu Kenicki & Williams (2016) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan terdiri dari memahami kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan.

Berdasarkan dari pengertian dari para ahli diatas, yaitu Dessler, Hasibuan serta Kenicki & Williams maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu proses yang mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi atau perusahaan dan orang – orang yang menjalankan organisasi atau perusahaan itu sendiri agar menjadi tertib, efektif, efisien untuk memenuhi tujuan perusahaan dan dapat bermanfaat bagi masyarakat sekitar.

Gary Dessler (2010) mengklasifikasikan sumber daya manusia menjadi dua fungsi pokok yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan

c. Pengarahan

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, melatih dan memikirkan suatu perangsang, hadiah, atau sanksi kepada karyawan sesuai prestasi kerja yang telah diraih.

d. Pengendalian

Tindakan atau aktifitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan mencari asal usul sumber tenaga kerja yang dibutuhkan. Melaksanakan proses seleksi untuk mendapatkan tenaga kerja.

b. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat baru sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya dilakukan dengan program pendidikan dan pelatihan karyawan.

c. Kompensasi

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan kepada para karyawannya terhadap prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi dapat berupa bonus atau reward.

d. Integrasi

Yaitu usaha untuk mempengaruhi karyawannya sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan, dan rekan sekerja.

e. Pemeliharaan

Fungsi ini menjelaskan bahwa bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat *turn over* yang rendah.

f. Pemutusan

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan. Misalnya dengan pemensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini karena lanjut usia atau perusahaan sudah tidak puas dengan prestasi kerja atau kinerja dari sang karyawan tersebut.

2.1.3 Supervisor Support

Menurut Baral dan Bhargava (2010) di Marta Mas et al, (2016) bahwa *supervisor support* itu menciptakan rasa balas budi ke karyawan, siapa yang akan *perform* lebih baik karena *supervisor support* merupakan faktor kritikal lain yang berhubungan dengan *work-life balance* dari karyawan itu sendiri.

Thomas dan Gangster (1995) di Talukder et al, (2016) berpendapat bahwa *supervisor support* didefinisikan sebagai perilaku pengawasan terhadap karyawan

yang memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka pada saat di rumah dan pada saat di tempat kerja

Dari definisi *supervisor support* menurut beberapa ahli di atas, penelitian ini akan menggunakan definisi dari Thomas dan Gangster (1995) yang *supervisor support* didefinisikan sebagai perilaku pengawasan terhadap karyawan yang memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan antara tanggung jawab mereka pada saat di rumah dan pada saat di tempat kerja

2.1.4 Leadership

Menurut Robbins dan Judge (2007), teori kepemimpinan berdasarkan sifat adalah teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Adapun menurut Gibson, et al., (2004) adalah teori yang berusaha mengidentifikasi sifat tertentu (fisiologis, mental, dan kepribadian) yang berkaitan dengan keberhasilan pemimpin. Contoh dari sifat ini adalah berwibawa, berani mengambil resiko, jujur, adil, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, memperhatikan kepentingan bawahan, mempunyai visi dan sebagainya. Tentu saja kepemimpinan tidak cukup hanya berpatokan pada sifat pemimpin, karena pemimpin tidak berdiri sendiri di dalam suatu ruangan yang statis. Pemimpin berada di antara orang-orang yang dipimpin, dipengaruhi oleh lingkungan yang terus berubah. Di dalam mencapai tujuan kelompok tau organisasi diperlukan berbagai sumber daya, termasuk sumber-daya manusia sebagai sumber-daya yang paling penting. Jadi teori sifat hanya menggambarkan salah satu unsur dari kepemimpinan, masih banyak unsur lain, di antaranya adalah perilaku pemimpin.

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dua dimensi perilaku pemimpin berdasarkan hasil penelitian di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an, adalah

1. Memprakarsai struktur (*initiating structure*), yakni pemimpin menetapkan dan menyusun perannya sendiri dan peran anak buah di dalam usaha mencapai tujuan.
2. Pertimbangan (*consideration*), yakni pemimpin mempunyai perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

Sebuah tinjauan dari 160 penelitian menemukan bahwa *initiating structure* dan *consideration* diasosiasikan dengan kepemimpinan dan efektif. Pengikut dari pemimpin yang tinggi *consideration*-nya lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi, dan lebih hormat kepada pemimpinnya. *Initiating structure* lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif. Pada waktu yang sama penelitian di *University of Michigan* juga menghasilkan temuan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu

1. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented leader*), yang menekankan hubungan antarpribadi, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan menerima perbedaan di antara anggota; dan

2. Pemimpin yang berorientasi pada produk (production-oriented), yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaannya.

Dari kedua penelitian tentang perilaku pemimpin di *Ohio State University* dan *University of Michigan* ada kesamaan pengertian antara dimensi *concoideration* dengan pemimpin yang berorientasi pada bawahan, yaitu sama-sama menekankan pada pentingnya hubungan antarpribadi dengan bawahan. Dimensi memprakarsai struktur dan orientasi pada produk adalah saling melengkapi. Apabila teori perilaku kepemimpinan ini digabung dengan teori sifat kepemimpinan akan menggambarkan teori kepemimpinan yang lebih efektif.

2.1.5 Work-life Balance

Menurut Hayman (2005) bahwa skala yang digunakan untuk mengevaluasi *work-life balance* dibangun di atas skala konflik *work-life*.

Hayman (2005) sendiri membagi kedalam 4 skala, empat item dimasukkan yang pertama yaitu, mempertimbangkan gangguan pekerjaan dengan kehidupan pribadi itu adalah kelayakan mempertahankan hubungan dan kontak sosial, yang kedua yaitu mempertimbangkan kecukupan waktu yang dirasakan, menanyakan responden tentang rutinitas mereka dan kebutuhan untuk bekerja ekstra untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, yang ketiga yaitu memperhitungkan waktu yang dihabiskan dalam kegiatan rekreasi, dan yang keempat yaitu mengukur nilai manfaat sosial perusahaan.

Menurut Hill *et al.*, (2001) pada Talukder (2016) *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan aktivitas non-kerja lainnya.

Dari definisi diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan aktivitas non-kerja lainnya.

2.1.4.1 Komponen-komponen *Work-life Balance*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *State Services Commission* (2005) *work-life balance* mengikuti:

1. Aspek tempat kerja yang terdiri dari:
 - a. Jenis pekerjaan
 - b. Tipe tempat kerja
 - c. Masalah di tempat kerja misalnya beban kerja yang tidak masuk akal
2. Kebutuhan hidup yang terdiri dari:
 - a. Kebutuhan waktu untuk keluarga dan masyarakat misalnya perawatan anak
 - b. Kebutuhan waktu untuk pribadi karyawan misalnya rekreasi

Menurut *European agency for safety and healthy at work* mengatakan bahwa *work-life balance* memiliki tiga komponen yaitu:

1. Keseimbangan waktu
2. Keseimbangan keterlibatan
3. Keseimbangan kepuasan

Menurut Preeti et al (2011) bahwa ada beberapa strategi untuk merumuskan *work-life balance* yaitu:

1. Jam kerja yang fleksibel, menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan untuk seluruh karyawan

2. Kerja paruh waktu, menyediakan lebih banyak kerja paruh waktu dengan jam atau shift yang lebih sedikit atau peyusunan pembagian kerja untuk seluruh karyawan.
3. Jam kerja yang masuk akal, mengurangi lama waktu kerja yang berlebihan.
4. Akses untuk penanganan anak, meningkatkan akses untuk penanganan anak dengan fasilitas di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut.
5. Penyusunan pekerjaan yang lebih fleksibel, menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan
6. Cuti harian, mengizinkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti dalam waktu harian
7. Mobilitas pekerjaan, menyediakan mobilitas yang lebih baik untuk karyawan dapat berpindah missal dari rumah sakit, tempat kerja dan layanan kesehatan
8. Keamanan dan kesejahteraan, meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan rasa hormat untuk seluruh karyawan ditempat kerja
9. Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima telfon atau pesan mendesak dari keluarga mereka di tempat kerja mereka, dan mendapat akses telfon untuk tetap dapat menghubungi keluarga selama jam kerja

2.1.6 Job Satisfaction

Menurut Locke (1996) pada Talukder (2016) *job satisfaction* adalah sejauh mana harapan individu untuk suatu pekerjaan yang cocok dengan apa yang diterima seseorang dari pekerjaan itu.

Life satisfaction didasarkan pada kepuasan individu dengan peran kehidupan yang penting, dan keberadaan atau kelangkaan keseimbangan kerja-kehidupan memengaruhi kepuasan hidup Pavot dan Diener (2008)

Pada pengertian menurut para ahli diatas, penelitian ini akan menggunakan pengertian dari Locke et al., (1976) yang berpendapat bahwa *job satisfactions* didefinisikan sebagai sikap umum dan keadaan emosi positif yang mencerminkan respons afektif, reaksi, pada penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya menyampaikan makna keberhasilan kerja.

2.1.7 Life Satisfaction

Menurut Pavot dan Diener (2008) mengatakan bahwa *life satisfaction* merupakan penilaian secara kognitif mengenai seberapa baik dan memuaskan hal-hal yang sudah dilakukan individu dalam kehidupannya secara menyeluruh dan atas area-area utama dalam hidup yang mereka anggap penting (*domain satisfaction*) seperti hubungan interpersonal, kesehatan, pekerjaan, pendapatan, spiritualitas dan aktivitas di waktu luang.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *life satisfaction* adalah penilaian mengenai baik atau pun kepuasan hidupnya sesuai dengan yang di inginkan oleh individu itu sendiri, baik seperti hubungan interpersonal, kesehatan, pekerjaan, pendapatan, spiritualitas maupun aktivitas di waktu senggang.

2.1.8 Organisational Commitment

Mowday et al. (1979) dalam Talukder (2016) menyatakan bahwa *organisational commitment* merupakan kekuatan untuk mengidentifikasi seseorang dan keterlibatan seseorang di dalam suatu perusahaan tempat ia bekerja. Terdapat

beberapa dimensi dari *organisational commitment* menurut Mowday et al. (1979) yaitu:

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi. Lebih lanjut lagi, identifikasi ditunjukkan melalui penerimaan karyawan bahwa nilai-nilainya selaras dengan nilai organisasi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan adalah keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di perusahaan. Dalam hal ini, karyawan melakukan hampir semua jenis pekerjaan agar tetap bekerja pada suatu perusahaan tertentu dan senang untuk bekerja di perusahaan tersebut.

3. Loyalitas

Loyalitas yaitu kesediaan untuk memberikan banyak usaha atas nama perusahaan. Kesetiaan ini ditunjukkan karyawan melalui kepeduliannya terhadap organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, karyawan juga menganggap bahwa organisasi tempatnya bekerja adalah yang paling baik.

Menurut Robbins (2008) *organisational commitment* didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen non organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Robbins (2008) membagi komitmen organisasi kedalam 3 dimensi, 3 dimensi itu adalah:

1. Komitmen efektif (*affectif commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance comimitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Dari pengertian diatas, penulis dapat disimpulkan bahwa *organisational commitment* ialah sikap dari dalam diri individu yang muncul untuk memihak terhadap organisasi dan keterlibatan individu di dalam organisasi tempat ia bekerja untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi tempat ia bekerja.

2.1.9 Job Performance

Thorndike (1913) pada Chen (2014) mengatakan bahwa *job performance* mengukur seseorang terhadap tujuannya, dengan penekanan pada apakah hasil cocok dengan tujuan yang diharapkan. Schermerhorn (1989) berpendapat bahwa kinerja pekerjaan mewakili kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh individu atau kelompok, menekankan apakah tugas telah dicapai secara efektif.

Campbell (1990) dalam Talukder (2016) berpendapat bahwa *job performance* adalah perilaku karyawan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian *job performance* menurut para ahli diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *job performance* ialah pekerjaan yang dilakukan oleh individu yang dapat diukur dari hasil kerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan berkontribusi terhadap organisasi baik berkontribusi positif maupun negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.1.10 Coaching

Coaching memiliki pengertian Atmonadi (2016) antara lain:

1. *Coaching* adalah suatu sarana untuk mencapai tujuan, membantu orang-orang menjalankan kehidupan yang utuh.
2. *Coaching* dipahami sebagai suatu median yang penuh tenaga untuk meningkatkan kinerja, mencapai hasil dan mengoptimalkan efektivitas pribadi seseorang.
3. *Coaching* terfokus demi kemajuan akan penemuan.
4. *Coaching* adalah upaya membantu seseorang berubah sejalan dengan yang diharapkan, menolong berjalan kearah yang diinginkan.
5. *Coaching* adalah percakapan yang disengaja, secara berkesinambungan, untuk memberdayakan seseorang atau kelompok.

Atmonadi (2016) mengemukakan 4 (empat) prinsip dalam proses *coaching*, yaitu :

1. Perubahan (*change*). Dalam percakapan *coaching* harus mengacu pada sebuah aksi yang dapat mengubah kondisi awal ke kondisi yang lebih baik, sesuai dengan tujuan yang diinginkan pihak yang *coachee*. Biasanya ukuran keberhasilan sebuah percakapan *coaching* adalah pada dampak yang dihasilkan setelah *coachee* melakukan tindakan nyata, untuk memecahkan masalahnya.
2. Kepedulian (*concern*). Seorang *coach* akan menanyakan apa yang menjadi kepedulian *coachee*. Kepedulian *coachee* biasanya menyangkut isu-isu yang mau dibicarakan, harapan atau sasaran apa yang mau dicapai. *Coach* terlebih dahulu harus yakin bahwa *coachee* membutuhkan pemecahan masalah. *Coachee* adalah orang yang membutuhkan *coach*, bukan *coach* membutuhkan *coachee*, walaupun dalam proses *coaching* kedua-duanya harus saling berinteraksi.
3. Pembelajaran (*learning*). Selain tujuan akhir tercapai, *coachee* perlu memiliki pengalaman belajar ketika sedang menghadapi masalah. Pengalaman belajar yang paling penting di antaranya ialah: belajar merefleksikan pemikiran-pemikiran sendiri, belajar menemukan sendiri jawaban-jawaban yang muncul dari hasil analisa dan refleksi pribadinya, dan belajar merayakan penemuan-penemuan kecil yang dihasilkan untuk pengembangan diri di masa yang akan datang.
4. Hubungan (*relationship*). Selalu melibatkan dua orang yakni *coach* dan *coachee*. *Coaching* tidak akan pernah terjadi bila salah satu dari dua orang ini tidak hadir. Oleh sebab itu, kedua orang ini harus menjalin sebuah

hubungan yang baik, menyenangkan, saling mempercayai, saling menjaga rahasia percakapan, dan tetap saling menghormati. Semakin baik relasi kedua orang ini, semakin baik pula suasana dan hasil sebuah percakapan *coaching*.

Ada 6 (enam) P yang dikenal dalam melakukan *coaching* Atmonadi (2016), sebagai berikut

1. *Purpose* (Tujuan), yaitu setiap *coaching* yang dilakukan seorang *coach* perlu menegaskan pentingnya isu atau hal yang diangkat dalam *coaching* ini. Sehingga akan tercipta kesamaan pemahaman bahwa *coaching* yang dilakukan memang penting dan bermanfaat.
2. *Process* (Proses), yaitu seorang *coach* memberikan bagaimana proses melakukannya secara step by step. Misalnya sewaktu saya melatih tim *sales*, saya memberikan penjelasan tentang garis besar tentang proses membuat slide efektif, jika ada pertanyaan maka jawablah pada saat itu juga sehingga menjadi clear.
3. *Picture* (Gambaran), yaitu memeragakan bagaimana cara melakukannya. Jika kita seorang pemimpin atau *coach*, maka ini termasuk hal penting di mana kita memeragakan proses yang kita ajarkan agar lebih dipahami. Seperti mengajarkan memasak, maka kita perlu untuk memeragakan teknik memasak tingkat tinggi sehingga lebih mudah untuk dilakukan.
4. *Practice* (Praktek), saat kita sudah memberikan contoh saatnya kita melakukan pengawasan pada *coachee* kita apakah yang diperagakan sudah sesuai dan memenuhi ekspektasi atau tidak. Evaluasilah performa dan kinerja

coachee dan pandu bagaimana mereka bisa melakukannya dengan lebih baik lagi.

5. *Point of Feedback* (Umpan balik), ini setelah kita melakukan pengawasan dan evaluasi, maka selanjutnya adalah memberikan *feedback*. Contoh saat melatih sebuah tim sales tentang merumuskan target penjualan pekanan masih ada yang membuatnya tidak spesifik, maka diberikan *feedback* agar lebih spesifik dan terukur.
6. *Proceed on Next Path* (Proses lanjut), langkah ini adalah langkah terakhir di mana kita membuat kesepakatan dengan *coachee*, apa langkah selanjutnya yang ingin dicapai? Seringkali di sesi ini, saya mendapatkan inisiatif untuk melebarkan *coaching* yang tidak saya pikirkan sebelumnya. Misal yang tadinya hanya melakukan *coaching* tentang teknik presentasi, *coachee* ternyata meminta lebih lanjut untuk *coaching* teknik pembuatan slide, menjaga penampilan dan *authority*, dan banyak lagi. Ini bukan hanya bermanfaat untuk *coachee*, namun juga jika *coach* belum menguasai the next path, otomatis akan dipaksa belajar ilmu yang lebih baru.

2.1.11 Performance Management

Pengertian manajemen kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998), manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan kemampuan tim dan individu.

Pengertian manajemen kinerja menurut Dessler (2003), manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan

kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Pengertian Manajemen Kinerja menurut Kreitner dan Angelo Kinicki (2014), manajemen kinerja (*performance management*) adalah sistem perusahaan di mana manajer mengintegrasikan aktivitas penentuan tujuan, pengawasan dan evaluasi, penyediaan umpan balik dan pelatihan, dan penghargaan karyawan secara kontinu.

Dari beberapa definisi dan pengertian kinerja maupun manajemen kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses dimana manajer dan karyawannya bekerjasama untuk merencanakan, memantau dan meninjau kembali objektif atau sasaran kerja karyawannya agar dapat memberikan kontribusi secara keseluruhan untuk organisasi. Manajemen Kinerja merupakan proses berkelanjutan dari penetapan tujuan, penilaian terhadap kemajuan dan memberikan bimbingan serta umpan balik (*feedback*) untuk memastikan bahwa setiap karyawannya memenuhi tujuan dan sasaran karir mereka.

2.1.12 Job Appraisal

Menurut Gary Dessler (2006), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran, dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya (Gary Dessler, 2006).

2.1.13 Compensation

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka Handoko (2003) Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya.

Tujuan pemberian kompensasi Notoatmodjo (1998):

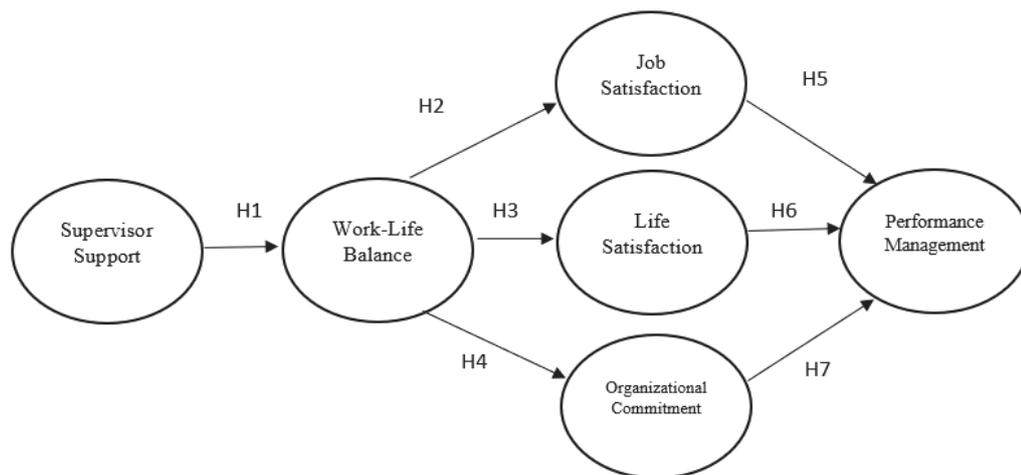
1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Jenis-jenis kompensasi Notoadmodjo (1998):

1. Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)

2. Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
3. Kompensasi *non financial*, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

2.2 Model Penelitian



Sumber: "Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector" A K M Talukder, Margaret Vickers, Aila Khan (2016)

Gambar 2.1 Model Penelitian

1. Hipotesis 1: *Supervisor support* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*
2. Hipotesis 2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

3. Hipotesis 3: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *life satisfaction*
4. Hipotesis 4: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *organisational commitment*
5. Hipotesis 5: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*
6. Hipotesis 6: *Life satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*
7. Hipotesis 7: *Organisational commitment* berpengaruh positif terhadap *job performance*

2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Talukder et al, (2016), *supervisor* memberikan sinyal dukungan dengan menanyakan tentang kebutuhan keluarga karyawan, atau mengungkapkan kekhawatiran dan dorongan kepada karyawan yang merasa tegang oleh persaingan antara keluarga dan pekerjaan. *Supervisor* juga dapat memberikan bantuan seperti, jadwal kerja yang lebih fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan keluarga atau membawa anak-anak mereka untuk bekerja ketika peraturan penitipan anak tidak dapat dilakukan Lapierre & Allen (2006).

Talukder et al, (2016) mengatakan ketika karyawan percaya bahwa atasan mereka peduli dengan kebutuhan mereka, mereka dapat merespons dengan memiliki persepsi yang lebih positif tentang lingkungan kerja mereka, lebih banyak *job satisfaction* dan kemauan yang lebih besar untuk tetap bekerja dengan organisasi itu.

Dalam Marta Mas et al, (2016), Ahmed et al., (2013) berpendapat bahawa salah satu penentu paling penting dari saling ketergantungan dan hubungan di tempat kerja adalah dukungan di tempat kerja. Dukungan atasan menciptakan rasa

timbal balik pada karyawan, yang kemudian bekerja baik, karena dukungan atasan merupakan faktor penting terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan Baral & Bhargava (2010).

Fakta ini telah memaksa perusahaan untuk memasukkan bentuk-bentuk manajemen baru yang memberikan dukungan sosial dan dukungan atasan. Persepsi bos tentang konflik kerja kehidupan karyawan juga memainkan peran penting dalam kemajuan karier karyawan. Aryee et al., (2005) dalam Marta Mas et al, (2016) menemukan bahwa karyawan yang menganggap atasan mereka sebagai suportif melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Greenhaus & Powell (2006) dalam Lisa C (2017) mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi berbagai hasil termasuk kepuasan kerja, kepuasan kehidupan rumah, dan kepuasan hidup secara keseluruhan. Peneliti menyatakan bahwa individu yang mencapai keseimbangan kehidupan kerja berpartisipasi dalam pekerjaan dan peran serta kegiatan yang bermakna akan mengalami stress yang sedikit dibandingkan yang tidak berpartisipasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara calling, employee engagement, work-life balance dan life satisfaction . Lisa C (2017), berpendapat bahwa pengalaman positif dan kesimbangan memiliki dampak positif pada kepuasan hidup.

Allen & Meyer (1990) dan Meyer et al., (2002) dalam Verena & Nicola (2017) mengelompokkan komitmen karyawan kedalam 3 komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Sementara komitmen afektif dapat dipahami sebagai keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, berbeda dengan komitmen afektif, komitmen

kelanjutan berfokus pada biaya karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan didasarkan pada perhitungan biaya manfaat dalam aspek kepribadian dan sosialisasi. Baik komitmen afektif dan normatif ditunjukkan untuk memperoleh hasil positif pada tingkat individu dan organisasi. Secara umum seorang karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan yang sesuai dengan ekspektasi Huang (2007). Selain work-life balance, kepuasan kerja juga menjadi pendorong penting dalam komitmen karyawan Lo & Lam (2002) Niat karyawan untuk keluar menjadi berkurang seiring dengan meningkatnya tingkat kepuasan yang dirasakan, komitmen menjadi tinggi mengingat karyawan puas dengan pekerjaan mereka Yang (2008)

Kepuasan kerja menurut Hackman & Oldham (1975) pada Kalkavan (2014) memandang kepuasan pekerjaan sebagai kebahagiaan yang dimiliki orang dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Faktor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan pekerjaan yaitu, alasan individu, alasan yang terkait dengan pekerjaan dan lingkungan, hubungan interpersonal, gambaran umum perusahaan, kondisi kerja, dan keamanan kerja. Faktor-faktor inilah yang dapat dinyatakan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan tergantung pada faktor-faktor

Eagly & Chaiken (1993) dan Fishbein & Ajzen (1975) pada Livia et al., (2014) berpendapat bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja telah ditetapkan dengan kuat dalam literatur perilaku organisasi. Premis yang mendasarinya adalah bahwa sikap yang menguntungkan tentang suatu objek mengarah pada perilaku yang menumbuhkan atau mendukungnya, sementara sikap yang tidak menyenangkan tentang suatu objek terkait dengan perilaku yang tidak

mendukungnya. Dengan demikian sikap positif terhadap pekerjaan (contohnya kepuasan kerja) harus dikaitkan dengan perilaku positif (misalnya kinerja pekerjaan). Bartlett & Ghoshal (1992) pada Livia et al., (2014) berpendapat bahwa inisiatif menguji hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pekerjaan sangat relevan dalam lingkungan bisnis saat ini, dimana dalam peningkatan globalisasi menuntut para profesional untuk mampu mengelola interaksi yang kompleks di negara berkembang.

Shore & Martin (1989) pada Chen & Mark (2014) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan memiliki korelasi yang signifikan. Banyak peneliti yang melakukan penelitian dan percaya bahwa kinerja pekerjaan mempengaruhi kepuasan pekerjaan. Sheridan & Slocum (1975) pada Chen & Mark (2014) menemukan bahwa kinerja manager mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Robin Judge (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengarah pada peningkatan kinerja pekerjaan. Bagi orang lain, beranggapan bahwa kinerja pekerjaan yang tinggi akan meningkatkan rasa kepuasan kerja mereka.

2.3.1 Pengaruh *supervisor support* dengan *work-life balance*

Persepsi dukungan dari atasan mencerminkan persepsi karyawan bahwa atasan mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka Shanock & Eisenberger (2006) di Talukder (2016).

Di sisi lain. Proposisi utama dari tuntutan pekerjaan dan teori sumber daya (JD-R) theory Karasek (1979) menyatakan bahwa interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya adalah suatu hal yang penting. Sumber daya tertentu dapat membantu mengurangi efek psikologis negatif yang dihadapi oleh karyawan.

Talukder (2016) dukungan informal di tempat kerja, yang biasanya dapat berupa bentuk dukungan emosional atau bisa lebih, dapat memberikan persepsi bantuan bagi karyawan. Ketika atasan peduli terhadap karyawan, kebutuhan keluarga karyawannya, karyawan tersebut akan dapat lebih baik dalam hal komitmen bekerja mereka dan permintaan keluarga mereka. Ini menyebabkan karyawan memiliki kehidupan yang lebih seimbang dan jarang konflik antara ranah pekerjaan dan keluarga. Maka dari itu disajikan hipotesis:

H1: *Supervisor support* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

2.3.2 Pengaruh *work-life balance* dengan *job satisfaction*

Kepuasan kerja adalah satu dari banyak pelayaran *attitude* kerja di dalam riset *work-family* dan banyak *study* yang melaporkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work-life balance* dan *job satisfaction* Grandey et al., (2005) pada Talukder (2016).

Menurut Lavoie (2004) dalam Talukder (2016) bahwa beberapa peneliti telah menekankan bahwa karyawan pada saat ini lebih cenderung menuntut *work-life balance* di perusahaan mereka. Hal ini terjadi karena meningkatnya tanggung jawab keluarga atau tanggungan anak, atau keinginan waktu menghabiskan waktu untuk rekreasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan praktik *work-life balance* misalnya seperti perawatan anak, pengaturan kerja yang fleksibel berharap memiliki karyawan yang lebih puas. Greenhaus (2003) berpendapat bahwa individu yang mengalami atau merasakan *work-life balance* yang ada di perusahaan, mungkin juga lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka berpartisipasi dalam kegiatan peran yang menonjol bagi mereka sendiri.

H2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

2.3.3 Pengaruh *work-life balance* dengan *life satisfaction*

Menurut Moons et al., (2006) *life satisfaction* telah dianggap salah satu indikator terpenting dari kualitas hidup seseorang secara keseluruhan. Dengan pekerjaan dan keluarga yang memungkinkan menjadi salah satu peran paling penting yang dapat dipegang individu dalam kehidupan, ketidakmampuan untuk menyeimbangkan dan memenuhi tuntutan yang bersaing kemungkinan menjadi sumber ketidakpuasan dalam hidup. Tuntutan dapat menghasilkan lebih sedikit waktu dengan keluarga, meningkatnya konflik dalam rumah tangga, kurangnya waktu dengan anak-anak, dan lebih sedikit dalam keterlibatan pekerjaan di rumah. Penelitian terdahulu telah menyatakan bahwa jika terjadi ketidakseimbangan maka dapat membuat individu tersebut menjadi depresi Hill et al., (2001). Individu yang *work-life balance* nya seimbang maka akan mengalami tingkat stress yang lebih rendah dari pada yang tidak seimbang. Dan jika individu memiliki *work-life balance* nya yang seimbang maka akan mengurangi konflik baik di pekerjaan maupun di dalam lingkup keluarga Marks & MacDermid (1996). Keterlibatan yang seimbang dengan pekerjaan dan keluarga lebih mungkin dikaitkan dengan kepuasan kerja dari individu daripada ketidakpuasan keduanya. Karena *work-life balance* dapat berfungsi untuk mengurangi konflik dalam pekerjaan dan keluarga dan stress yang mengurangi kepuasan hidup dari individu tersebut.

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *life satisfaction*.

2.3.4 Pengaruh *work-life balance* dengan *organisational commitment*

Work-life balance individu dapat dicapai melalui atasan yang selalu mendukung dan dari implementasi praktik ramah keluarga oleh sang pemberi kerja. Ketika karyawan menganggap atasan mereka sebagai alat dalam membantu mereka mencapai target, karyawan akan lebih loyal kepada organisasi. Penelitian sejenis telah diteliti oleh Kossek et al., (2001) dia juga telah menunjukkan bahwa komitmen karyawan ditingkatkan ketika organisasi membantu karyawan memenuhi kebutuhan keluarga mereka dan keperluan diluar kerjanya.

H4: *Work-life balance* berpengaruh positif dengan *organisational commitment*.

2.3.5 Pengaruh *job satisfaction* dan *job performance*

Menurut Fisbein dan Ajzen (1975) pada Talukder (2016) mengenai *Theory of Reasoned Action (TRA)* bahwa sikap karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja dari karyawan. Kepuasan kerja salah satu hal yang penting di dalam fungsi psikologi termasuk dalam membantu pembentukan pengetahuan dan skema formasi, memberikan strategi evaluasi untuk pemecahan masalah dan sebagai mempengaruhi rangsangan untuk orang hadir. Eagly and Chaicken (1993) mengatakan bahwa jika dari sisi karyawan bahwa pekerjaan mereka lebih baik contohnya gajinya, dukungan atasan, dan kondisi kerja and mereka puas dengan itu semua, maka mereka akan perform dengan baik.

H5: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

2.3.6 Pengaruh *life satisfaction* dan *job performance*

Erdogan et al., (2012) pada Talukder (2016) mengatakan bahwa *life satisfaction* dan kebahagiaan adalah suatu hal yang berkaitan satu sama lain. Mereka yang bahagia di dalam hidupnya maka akan memperlakukan yang lain

dengan lebih baik dan mereka akan diperlakukan lebih baik juga oleh orang lain. Individu yang membawa pengaruh positif maka akan sukses di domain kehidupannya. Kemudian kepuasan kerja karyawan memiliki *impact* dengan kinerja kerja mereka. Ketika karyawan mengalami kesulitan atau kesuksesan dalam kehidupan pribadi mereka, ini ada efek terhadap kinerja pekerjaan mereka. Karyawan yang puas dengan kehidupannya akan perform dengan baik terhadap pekerjaannya, karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya yang rendah akan perform kurang baik. Talukder (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

H6: *Life satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

2.3.7 Pengaruh *organisational commitment* dan *job performance*

Blau (1964) pada Talukder (2016) dengan *Social Exchange Theory* nya menyarankan bahwa ketika karyawan merasa perusahaan membantu mereka seperti mendukung kehidupan keluarganya, karyawan akan membalas dengan sikap dan perilaku yang positif. Hal ini juga senada dengan pendapat Allen (2001) bahwa karyawan akan membalas organisasi dengan memberikan dukungan organisasi untuk kehidupan keluarga dengan membentuk ikatan yang lebih kuat dengan organisasi. Menurut Steers (1977) terdapat 3 alasan utama mengapa karyawan akan komitmen karyawan akan lebih cenderung melakukan lebih baik di pekerjaan mereka. Pertama, penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih besar lebih mungkin datang untuk bekerja secara teratur. Ini menunjukkan bahwa karyawan akan lebih sering bekerja dan tidak akan bermasalah dengan absensi. Karyawan akan jauh dari masalah

absensi. Kedua, karyawan akan berhubungan dengan kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Karena itu karyawan akan lebih kuat bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketiga dan terakhir bahwa karyawan akan komitmen dan memiliki effort yang baik terhadap pekerjaannya. Talukder (2016) menyatakan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.

H7: *Organisational commitment* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	A K M Talukder, Margaret Vickers, Aila Khan	<i>Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector</i>	2016	Penelitian ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan mengidentifikasi mekanisme unik dimana dukungan pengawas terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan komitmen organisasi dan inerja pekerjaan mengingat kurangnya penelitian seperti ini di sektor keuangan di Australia. Penelitian ini menguji hubungan antara supervisor support dan job performance melalui work-life balance, job satisfaction, life satisfaction,

2	Marta Mas-Machuca, Jasmina Berbegal-Mirabent, Ines Alegre	<i>Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction</i>	2016	<p>dan organisation commitment. Penelitian ini mengisi celah dengan membangun dengan prinsip teori dari COR (Hobfoll's Conservation of Resources) dan Social Exchange Theory. Teori ini untuk menguji hubungan sikap kerja antara SS dan JP.</p>
				<p>Penelitian ini menemukan bahwa terhadap hubungan antara supervisor support dan work-life balance. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya hubungan antara supervisor support dan work-life balance. Bahwa jika manager percaya dan mendukung semua work-life balance</p>

3	Lisa Chain, James Busser, Hee Jung (Annette) Kang	<i>Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction</i>	2017	<p>dari karyawan maka itu memudahkan pekerja untuk melihat work-life balance.</p> <p>Penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara work-life balance dan life satisfaction berpengaruh positif satu sama lain. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bahwa terdapat hubungan antara calling, employee engagement, khususnya work-life balance dan life satisfaction pada koki esekutif. Work-life balance berfungsi untuk melimpahkan antara pekerjaan dan peran kehidupan untuk mencapai kepuasan hidup para koki. Penelitian ini memperpanjang literatur dengan mengungkapkan hubungan ini dengan pekerjaan tertentu, koki</p>
---	---	--	------	---

4	Gulbahar, Amjad Ali Ch, Ghulam Muhammad Kundi & Qamar Affaq Qureshi, Robina Akhtar	<i>Relationship between Work-Life Balance & Organizational Commitment</i>	2014	<p>esektuf di lingkungan pekerjaan yang serba cepat di dapur. Ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara work-life balance dan life satisfaction.</p> <p>Penelitian ini menemukan hubungan signifikan antara work-life balance dan organizational commitment pada karyawan SUNGI. Penelitian ini juga menemukan hubungan signifikan antara work-life balance dan organizational commitment berdasarkan gender dan status perkawinan. Namun di sisi lain itu menunjukkan bahwa karyawan manajemen puncak lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka daripada para profesional.</p>
---	---	---	------	--

5	Cheng-Liang Yang dan Mark Hwang	<i>Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction</i>	2014	Komitmen yang lebih besar ini mungkin disebabkan oleh senioritas.
<p>Penelitian ini menemukan bahwa job performance dan job satisfaction memiliki hubungan bilateral yang secara bersamaan berpengaruh. Semua lima besar kepribadian secara signifikan mempengaruhi job performance. Penelitian ini menemukan hubungan yang signifikan antara job performance dan job satisfaction. Selain itu kepuasan kerja yang lebih tinggi menghasilkan kinerja yang lebih baik dan kinerja pekerjaan yang unggul akan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil dari penelitian ini juga mendemonstrasikan bahwa</p>				

			<p>individua dengan extraversion yang kuat lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki kinerja yang baik Penelitian ini juga menemukan hubungan timbal balik antara job performance dan job satisfaction sesuai hipotesis penelitian terdahulu oleh Organ (1977) dan Robbins & Judge (2009)</p>
6	<p>Livia L, Barakat Melanie P Lorenz Jase R. Ramsey Sherban L Cretolu</p>	<p><i>Global Managers: An Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance</i></p>	<p>2015</p> <p>Penelitian ini merupakan upaya pertama untuk menganalisis sikap kerja/kepuasan kerja sebagai mekanisme dimana secara keseluruhan cultural intelligence mempengaruhi kinerja kerja dengan menggunakan pendekatan mediasi. Hasil penelitian ini ialah menunjukkan bahwa global manager tidak puas dengan pekerjaan kemudian efek positif yang</p>

			<p>dimiliki dalam CQ akan melemah. Sejak menemukan efek langsung maupun tidak langsung dari CQ pada kinerja kerja, peneliti tidak dapat menegaskan bahwa kepuasan kerja satu-satu membenarkan mengapa cultural intelligent cenderung membuat global manager perform lebih baik. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa CQ berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan dikontrol oleh umur, jenis kelamin dan masa jabatan. Dengan meningkatkan CQ dengan mendvelop lebih terhadap attitude kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Dan dengan adanya peningkatan kepuasan kerja maka akan berpengaruh terhadap kinerja kerjanya. Hasil akhir</p>
--	--	--	---

				<p>bahwa penelitian ini berhubungan positif antara CQ, kepuasan kerja, dan kinerja kerja.</p>
7	Hui Li & Hang-yue Ngo	<p><i>Chinese traditionality, job attitudes, and job performance: a study of Chinese employees</i></p>	2017	<p>Penelitian ini menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara organisational commitment dengan job performance, tetapi tidak berhubungan signifikan antara job satisfaction dan job performance.</p>