

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Manajemen

Definisi mengenai manajemen dikemukakan oleh para ahli yang berbeda namun didalamnya mengandung makna yang sama. Menurut Robbins & Coulter (2018) dalam bukunya yang berjudul *Management*, mendefinisikan manajemen adalah sebagai sebuah proses yang melibatkan pengkoordinasian dan pengawasan aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien. Kinicki & Williams (2016) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses dalam mencapai pada tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan melakukan integrasi pekerjaan karyawan melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Sementara menurut Bateman & Snell (2015), mendefinisikan manajemen sebagai proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan fungsi serta peran manajemen dan mencapai keunggulan kompetitif, berbagai keterampilan dibutuhkan oleh seorang manajer untuk melakukan hal ini dengan baik. Berikut beberapa keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:

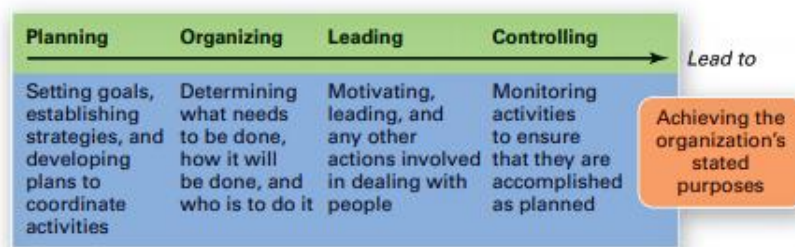
1. *Technical skills* adalah kemampuan dalam hal melakukan tugas khusus yang melibatkan metode atau proses tertentu.

2. *Conceptual and decision skills* adalah keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah bagi kepentingan perusahaan serta anggotanya.
3. *Interpersonal and communication skills* adalah kemampuan dalam memotivasi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.

Berdasarkan berbagai pengertian mengenai manajemen di atas, peneliti menggunakan pengertian dari Robbins & Coulter (2018), bahwa manajemen merupakan proses dalam melibatkan adanya suatu pengkoordinasian dan pengawasan terhadap kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain yang pada akhirnya pekerjaan tersebut dapat selesai dengan efektif dan efisien.

## 2.2. Fungsi Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2018), dalam bukunya yang berjudul *Management* manajer perlu melakukan fungsi manajemen untuk mengkoordinasikan pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif.



Sumber: Robbins & Coulter (2018)

**Gambar 2. 1 Fungsi Manajemen**

Berdasarkan Gambar 2.1 menurut Robbins & Coulter (2018), terdapat empat fungsi manajemen yang terdiri dari:

1. *Planning*: merupakan fungsi manajemen di mana manajer menetapkan tujuan serta strategi dalam mencapai tujuan tersebut dan juga mengembangkan rencana guna mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh kegiatan.
2. *Organizing*: merupakan fungsi manajemen di mana manajer bertanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan karyawannya. Manajer mengatur dan menyusun tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.
3. *Leading*: merupakan fungsi manajemen di mana manajer memotivasi bawahannya, membantu dalam penyelesaian suatu konflik kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim saat melakukan pekerjaan, memilih kegiatan komunikasi yang paling efektif, dan membantu menangani masalah perilaku pada karyawannya.
4. *Controlling*: merupakan fungsi manajemen di mana untuk memastikan bahwa tujuan telah tercapai dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya, manajer dalam fungsi ini memiliki peran untuk memantau dan mengevaluasi kinerja. Apabila tujuan yang telah direncanakan tidak tercapai, hal ini perlu dilakukannya pengerjaan kembali.

### **2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bateman & Snell (2015), manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem formal yang digunakan untuk dapat mengelola para pekerja dalam sebuah organisasi. Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja antar karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja serta keadilan pada karyawan. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1. Menganalisis atau menentukan sifat pekerjaan dari setiap masing-masing karyawan.
2. Melakukan perencanaan akan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih karyawan yang tepat dari calon karyawan.
4. Melakukan orientasi dan pelatihan terhadap karyawan baru.
5. Mengelola kompensasi karyawan termasuk upah dan gaji.
6. Memberikan insentif dan benefit.
7. Melakukan penilaian kinerja.
8. Melakukan komunikasi seperti wawancara, konseling, dan pendisiplinan.
9. Pelatihan pada karyawan dan melakukan pengembangan manajer.
10. Membangun komitmen para karyawan.

Menurut pandangan Kinicki & William (2016), manajemen sumber daya manusia merupakan proses kegiatan manajer dalam merencanakan, menjalin, mengembangkan, dan juga mempertahankan bagi para kerja yang efektif. Hal ini

dengan kata lain manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas guna mendukung tujuan, misi, dan tentunya strategi perusahaan (Schemerhorn, 2017). Menurut Nickels, McHugh, & McHugh (2018), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan selanjutnya merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, memberi kompensasi, dan menjadwalkan karyawan agar dapat tercapainya tujuan dari organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia di atas, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan pandangan dari Dessler (2015) yang mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja antar karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja serta keadilan pada karyawan.

#### **2.4. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut pandangan Robbins & Coulter (2018), manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai proses, yaitu:

1. *Human Resource Planning*

*Human resource planning* adalah proses untuk memastikan ketersediaan jumlah tenaga kerja yang tepat, di posisi serta waktu yang tepat, dan mampu melakukan penyelesaian terhadap segala pekerjaan secara efektif dan efisien.

## 2. *Recruitment and Decruitment*

*Recruitment* adalah cara bagaimana dapat menemukan, mengidentifikasi, dan menarik calon tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan, sedangkan *decruitment* adalah proses yang dilakukan untuk mengurangi tenaga kerja saat perusahaan dalam kondisi kelebihan tenaga kerja.

## 3. *Selection*

*Selection* adalah suatu proses penyaringan calon tenaga kerja dari tahap perekrutan. Proses ini memiliki tujuan untuk memastikan dan memilih kandidat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 4. *Orientation*

*Orientation* adalah sebuah proses memperkenalkan organisasi dan pekerjaan bagi karyawan baru.

## 5. *Training*

*Training* adalah sebuah pelatihan yang diberikan pemberi kerja kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya guna memberikan peluang menuju perubahan dan sebagai tuntutan pekerjaan serta memberikan keterampilan kepada karyawan.

## 6. *Performance Management*

*Performance management* adalah sebuah cara dalam menetapkan standar kinerja yang dapat dipakai untuk menilai kinerja seseorang efektif dan efisien, setelah itu dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan beserta dengan penilaiannya.

#### 7. *Compensation and Benefits*

*Compensation and benefits* adalah sebuah pemberian kompensasi yang dapat berbentuk penghargaan dan tunjangan seperti upah, gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya yang diberikan oleh pemberi kerja berdasarkan atas kinerja karyawan sebagai bentuk dorongan motivasi guna membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang baik.

#### 8. *Career Development*

*Career development* adalah sebuah pengembangan karier dari jabatan atau posisi karyawan atas dasar hasil kinerja yang baik selama bekerja.

### **2.5. *Work From Home***

*Work From Home* (WFH) merupakan suatu bagian dalam konsep *telecommuniting* atau yang dikenal dengan sebutan bekerja jarak jauh, hal ini lumrah terjadi dalam dunia kerja dan perencanaan kota (Mungkasa, 2020). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bélanger (1999); Bailey & Kurland (2002) dalam Kira & Michael (2016) bahwa *work from home* adalah bekerja dari rumah dan memiliki dua aspek utama. Aspek pertama yaitu karyawan bekerja di luar tempat kerja biasa. Aspek kedua, terdapat hubungan antara rumah dengan kantor. Dalam *work from home*, adanya penggunaan teknologi informasi dan komunikasi sebagai proses pertukaran informasi dan komunikasi. Sedangkan menurut Fonner & Ruloff (2010) dalam Schall (2019), *telework* didefinisikan sebagai pengaturan kerja yang didukung oleh koneksi teknologi di mana karyawan melakukan pekerjaan rutin mereka di lokasi selain tempat kerja biasa.

Sekarang ini, banyak organisasi lebih menyebut dengan sebutan “*working from home*” atau “*working remotely*” dibandingkan *telecommuting* atau *teleworking* karena lebih bersifat modern (Parris, 2017 dalam Schall, 2019). Berdasarkan penelitian dari Schall (2019), ia mengelompokkan lima sebutan yang memiliki konsep sama, diantaranya yaitu (*remote working, working remotely, work from home, teleworking, dan telecommuting*).

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *work from home* di atas, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi dari Bélanger (1999) ; Bailey & Kurland (2002) dalam Kira & Michael (2016) bahwa *work from home* adalah bekerja dari rumah di mana individu bekerja di luar tempat kerja mereka biasanya dengan terdapat hubungan antara rumah dan kantor serta adanya penggunaan teknologi informasi dan komunikasi sebagai proses pertukaran informasi dan komunikasi.

## **2.6. Pembelajaran Jarak Jauh**

Mengacu pada Surat Edaran Mendikbud Nomor 4 Tahun 2020 pendidikan dalam masa darurat *Covid-19* menggunakan pembelajaran daring atau jarak jauh untuk memberikan pengalaman dalam belajar yang bermakna bagi siswa, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum untuk kenaikan kelas maupun kelulusan. Menurut Amelia (2019), dalam pembelajaran jarak jauh dikenal adanya istilah *E-learning*. *E-learning* didefinisikan sebagai metode penyampaian pembelajaran secara jarak jauh berbasis komputer dan pemanfaatan teknologi *internet* serta pemrograman yang memungkinkan adanya interaksi (Amelia, 2019).



*E-learning* didefinisikan oleh Fee (2005) dalam El-Seoud et al. (2014) sebagai segala pembelajaran yang melibatkan adanya penggunaan *internet* atau *intranet*. Menurut Hartanto (2016), metode pembelajaran jarak jauh atau *e-learning* sebagai bentuk perkembangan teknologi informasi yang digunakan dalam dunia pendidikan. Terdapat beberapa macam istilah pembelajaran secara elektronik, antara lain: *on-line learning*, *internet-enable learning*, *virtual learning*, dan *web-based learning* (Hartanto, 2016).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas mengenai pembelajaran jarak jauh, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari (Amelia, 2019) pembelajaran jarak jauh dikenal adanya istilah *E-learning*. *E-learning* didefinisikan sebagai metode penyampaian pembelajaran secara jarak jauh berbasis komputer dan pemanfaatan teknologi *internet* serta pemrograman yang memungkinkan adanya interaksi

## **2.7. Training**

Menurut Dessler (2017), *training* adalah suatu proses sistematis yang direncanakan dan diberikan kepada karyawan lama maupun baru mengenai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan mereka untuk melakukan pekerjaan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2016), *training* adalah upaya yang direncanakan oleh organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku berhubungan dengan pekerjaan yang bertujuan agar dapat diterapkan oleh karyawan tersebut pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Keyes (2016), *training* adalah sebuah kunci untuk pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan pada beberapa pengertian di atas mengenai *training*, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2016), yaitu *training* adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan yang berguna untuk membantu karyawan dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku terkait pekerjaan dengan tujuan dapat diterapkan oleh karyawan tersebut pada pekerjaannya.

## **2.8. *Autonomy***

Menurut pandangan Hackman & Oldham (1975) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018) mengemukakan bahwa *autonomy* adalah keadaan sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya mengacu pada hasil akhir seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat yang lebih tinggi terhadap motivasi kerja secara internal. Menurut Hackman & Oldham (1976) dan Bailey & Kurland (2002) dalam Rupiatta & Beckmann (2016) mengemukakan bahwa peluang jika karyawan melakukan *work from home* maka akan meningkatkan kebebasan mereka dan *intrinsic motivation* mereka.

Menurut teori Breugh (1985) dalam Spiegelaere, Gyes, dan Hootegem (2016), *autonomy* membagi menjadi tiga dimensi penilaian dalam aspek *autonomy*, antara lain:

1. *Work Method Autonomy*

*Work method autonomy* adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam memilih prosedur, metode, dan cara apa yang akan ia gunakan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

## 2. *Work Schedule Autonomy*

*Work schedule autonomy* adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu mengacu pada kontrol atas jadwal kerja yakni waktu kerja dan urutan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 3. *Work Criteria Autonomy*

*Work criteria autonomy* adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam memilih atau mengubah tujuan kerja serta kriteria evaluasi.

*Autonomy, job control, dan job-related decision* terkait dengan pekerjaan dapat digunakan sebagai suatu pendorong untuk karyawan agar dapat terlibat dalam penggunaan teknologi dan untuk tidak menyetujui hubungan antara penggunaan teknologi dan hasil pekerjaan yang negatif (Day et al., 2010, 2012 dalam Karimikia, Singh, dan Joseph, 2020). Sedangkan menurut Brey (1999) dalam Cragg & Loske (2019), *autonomy* merupakan tingkat kontrol atas situasi kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Patterson et al., (2005) mengemukakan mengenai definisi *autonomy* ialah sebagai cara di mana karyawan dapat mendesain pekerjaan mereka dengan cara memberikan ruang lingkup yang luas agar dapat menyelesaikan pekerjaannya. Dengan kata lain, proses pengambilan keputusan dalam *autonomy* memperlihatkan terkait tingkat konflik antara kerja dengan kehidupan yang rendah dikarenakan

karyawan memiliki kebebasan untuk memilih cara terbaik mereka untuk bekerja. Menurut Morganson et al., (2010), dengan meningkatnya *autonomy* maka akan memungkinkan bahwa karyawan lebih fleksibel untuk mengatur bagaimana, di mana, dan kapan mereka dapat mendefinisikan pekerjaan yang mereka geluti.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan definisi *autonomy* dari Hackman & Oldham (1975) dalam Johari, Tan, Tjik (2018) bahwasanya *autonomy* ialah keadaan sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya mengacu pada hasil akhir seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat yang lebih tinggi terhadap motivasi kerja secara internal.

## **2.9. *Workload***

Menurut Azita (2012) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018), *workload* adalah banyaknya waktu yang dihabiskan oleh guru sebagai tenaga pendidik untuk melaksanakan berbagai tugasnya mulai dari mengajar, kegiatan ko-kurikuler, pertemuan, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan tugas resmi sebagai guru baik itu selama atau setelah jam efektif bekerja atau jam sekolah. *Workload* merupakan sumber adanya stres mental pada karyawan (Syed et al, 2011 dalam Astuti & Navi, 2018). Menurut pandangan Lee & Ashforth (1996) dalam Giunchi et al., (2016), mengemukakan bahwa *workload* adalah tekanan yang dirasakan oleh pekerja dalam mereka menyelesaikan tugas pekerjaan sebagai salah satu tuntutan utama dalam pekerjaan.

*Workload* adalah suatu yang mengacu kepada kuantitas atau jumlah dan intensitas tugas pekerjaan (Osifila & Aladetan, 2020). Menurut Harini dan Niken (2018), *workload* adalah penilaian seseorang terhadap sejumlah tuntutan tugas ataupun kegiatan yang memerlukan aktivitas mental antara lain mengingat hal-hal yang dibutuhkan, konsentrasi, mendeteksi adanya masalah, mengatasi kejadian yang tidak terduga dan harus mengambil keputusan secara cepat terkait dengan pekerjaan mereka. Menurut Imam, Qureshi, dan Khan (2011), mengemukakan dan menegaskan bahwa jam kerja yang panjang karena beban kerja tambahan mungkin dapat berdampak terbalik terhadap kepuasan kerja karena kondisi ini membuat kesejahteraan individu baik itu di tempat kerja maupun di rumah terganggu.

Pada penelitian, definisi dari *workload* yang digunakan penulis adalah dari Azita (2012) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018) yang berdasar kepada konteks guru, bahwa *workload* adalah banyaknya waktu yang dihabiskan oleh guru sebagai tenaga pendidik untuk melaksanakan berbagai tugasnya mulai dari mengajar, kegiatan ko-kurikuler, pertemuan, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan tugas resmi sebagai guru baik itu selama atau setelah jam efektif bekerja atau jam sekolah.

#### **2.10. *Work-Life Balance***

Menurut pandangan dari Daipuria dan Kakar (2013) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018), *work-life balance* didefinisikan sebagai keseimbangan antara kehidupan antara pekerjaan dengan pribadi guna karyawan dapat merasakan adanya kenyamanan antara komitmen antara kerja dan keluarga. Keseimbangan menjadi sebuah tolak ukur atau kunci bagi tumbuhnya konsep *work-life balance* dikarenakan setiap orang memiliki pemasalahan, kebutuhan, dan komitmen dalam

berbagai peran, seperti peran pada pekerjaan, peran dalam keluarga, dan juga peran dalam sosial (Marks & McDermid, 1996 dalam Sariri, 2018)

Menurut Schermerhorn (2010) mengemukakan definisi dari *work-life balance* sebagai proses yang melibatkan antara penyeimbangan tuntutan karier dengan tuntutan kebutuhan pribadi serta keluarga. Oleh karena hal ini, hubungan keluarga dari calon pekerja seringkali dijadikan pertanyaan kepada mereka sebagai kriteria dalam *selection*. *Work-life balance* dibagi menjadi dua kategori, yaitu berdasarkan dari sisi organisasi dan sisi karyawan. Sisi organisasi mengartikan *work-life balance* sebagai tantangan perusahaan dalam membuat karyawan mereka fokus terhadap pekerjaan dengan cara menciptakan sistem kerja yang fleksibel dan lingkungan kerja yang nyaman. Sedangkan, dari sisi karyawan, *work-life balance* merupakan sebuah cara pengelolaan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab kepada keluarga (Schermerhorn, 2010).

Menurut Hill et al. (2001) dalam Talukder, Vickers, dan Khan (2018), *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-kerja lainnya. Menurut Mondy (2008), *work-life balance* adalah suatu kondisi yang dilakukan dengan cara menyediakan lingkungan kerja yang membuat karyawan dapat lebih menyesuaikan dalam hal keluarga, komunitas, dan lingkungan sosial lainnya. Hal ini agar mampu menciptakan lingkungan kehidupan kerja yang seimbang pada karyawan dan menjadi faktor untuk menarik serta mempertahankan karyawan yang paling berbakat (Mondy, 2008).

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *work-life balance* di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan pengertian dari Daipuria dan Kakar (2013) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018), *work-life balance* didefinisikan sebagai keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi agar karyawan dapat merasakan adanya kenyamanan antara komitmen kerja dan keluarga.

### **2.11. Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance**

Seseorang tidak dapat mencapai *work-life balance* dikarenakan beberapa faktor. Mengacu pada Shobita dan Sudarsan (2014), ada empat faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance*, yaitu:

1. Faktor individu

Faktor individu mencakup mengenai kepribadian, kesejahteraan, dan *emotional intelligence*. *Emotional intelligence* atau kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengenali, mengekspresikan, mengatur, dan memanfaatkan emosi secara adaptif.

2. Faktor organisasi

Faktor organisasi yang mempengaruhi *work-life balance* mencakup pengaturan kerja yang fleksibel, kebijakan dan program yang menunjang *work-life balance*, dukungan kerja atau *work support*, stres kerja, teknologi dan faktor yang terakit dengan peran.

### 3. Faktor sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi *work-life balance* mencakup hal tanggung jawab mengasuh anak, keluarga, dan pendukung social yang bersamaan dengan faktor sosial lainnya.

### 4. Faktor lainnya

Faktor lainnya yang mempengaruhi *work-life balance* mencakup hal-hal yang berkaitan dengan demografis dan masalah sikap terhadap *work-life balance* dalam populasi yang bekerja.

## **2.12. Job Performance**

Menurut Jamal (2007) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018), *job performance* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang berhasil dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat ia melakukan pekerjaan. Inayatullah & Jehangir (2013), mengatakan bahwa motivasi dan kinerja merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan dan prestasi suatu organisasi. Motivasi berperan penting bagi peran guru untuk membantu mereka mencapai target dengan cara yang efisien (Inayatullah & Jehangir, 2013).

Seseorang agar berkontribusi pada kinerja dan produktivitas memerlukan motivasi sebagai kebutuhan mereka (Ghaffari et al., 2017). Pekerja yang bermotivasi tinggi adalah faktor yang menciptakan kinerja tinggi dan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi bagi organisasi (Ajang, 2007). Berdasarkan *Herzberg's two-factor theory* dalam Ghaffari et al. (2017) faktor motivasi dibagi menjadi dua faktor antara lain *hygiene* dan *motivational factor*. *Hygiene factor*



meliputi gaji, kebijakan dan administrasi organisasi, *supervision*, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan keamanan kerja. Sedangkan *motivational factor* meliputi *growth* atau pertumbuhan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, prestasi, kemajuan, dan juga pengakuan.

*Job performance* adalah pusat elemen dalam industri psikologi dan organisasi yang mencerminkan tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diskalakan yang melibatkan atau berkontribusi pada karyawan dalam organisasi (Pavalache-Illie, 2014 dalam Davidescu, Apostu, Paul, dan Casuneanu, 2020). *Employee performance* mengacu kepada produktivitas yang dihasilkan dari setiap karyawan (Bioshop, 1987 dalam Soomro, Breiteneker, dan Shah, 2018). Menurut Thorndike (1913) dalam Yang & Hwang (2014), mengemukakan bahwa *job performance* mengukur atau memperlihatkan ukuran seseorang terhadap tujuannya, dengan memberikan penekanan pada hasil, sudah sesuaikah dengan tujuan yang diharapkan atau tidak.

Menurut Borman & Motowidlo (1993) dalam Ramawickrama, Opatha, dan Pushpakumari (2017), terdapat tiga hal penting dalam *job performance* antara lain, yang pertama adalah didefinisikan dalam konteks perilaku daripada hasil, kedua adalah hanya mencakup perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan ketiga adalah merupakan konsep yang multidimensi. Borman dan Motowidlo membagi menjadi dua kategori, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan aktivitas yang secara resmi sesuai dengan *job description* dari pekerjaan mereka. Dengan kata lain, kegiatan yang berkontribusi pada inti teknis organisasi baik

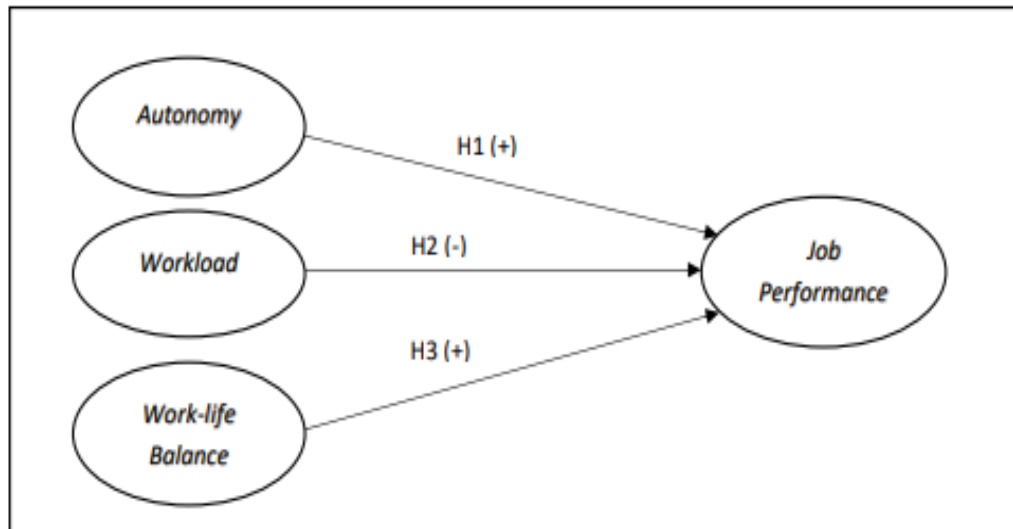
secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan Borman & Motowidlo (1997) *contextual performance* adalah kegiatan yang dilakukan diluar formalitas *jobs description*, tetapi juga sama pentingnya dengan *taks performance* karena kegiatan ini merupakan kegiatan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dalam konteks *organizational, social, dan psychological*. Kegiatan ini termasuk pekerjaan sukarela untuk melaksanakan tugas yang bukan menjadi pekerjaan formalnya dan untuk membantu serta bekerja sama dengan yang lain guna menyelesaikan pekerjaan.

Mengacu pada pandangan Fisher (1980) dalam Yang & Hwang (2014), *job satisfaction* atau kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh pada *job performance* ketika diukur secara luas, di mana kehadiran, kepatuhan, koordinasi, dan waktu pribadi untuk bekerja harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja individu. Menurut Bagozzi (1980) dalam Yang & Hwang (2014), jika *job performance* mempengaruhi *job satisfaction*, maka organisasi perlu berkonsentrasi pada faktor-faktor yang menunjang *job satisfaction* tinggi, agar *job performance* juga tinggi.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai *job performance*, pada penelitian ini penulis mengacu pada definisi dari Jamal (2007) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018), definisi dari *job performance* adalah kemampuan seseorang dalam keberhasilannya melakukan tugas dan tanggung jawab dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat ia melakukan.

## 2.13. Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.13.1. Model Penelitian



Sumber: Johari, J., Tan, F. Y., Zulkarnain, Z. I. T. (2018). *Autonomy, Workload, Work-life*

*Balance and Job Performance Teachers*

**Gambar 2. 2 Model Penelitian**

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

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

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

### 2.13.2. Pengembangan Hipotesa Penelitian

#### 2.13.2.1. Pengaruh *Autonomy* terhadap *Job Performance*

Menurut Hackman & Oldham (1975) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018), *autonomy* mengacu pada keadaan sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kebijakan substansial, kemandirian, dan kebijaksanaan seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya mengacu pada hasil akhir seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat yang lebih tinggi terhadap motivasi kerja

secara internal. Hal ini menjadi faktor yang menghasilkan peningkatan motivasi dan efektivitas suatu pekerjaan.

Menurut Wang dan Netemeyer (2002), mengemukakan bahwa *autonomy* memiliki hubungan positif dengan *job performance*. Hal ini dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saragih (2011), karena pada penelitiannya *autonomy* yang lebih tinggi akan mengacu pada pemberian kepercayaan yang lebih besar terhadap kinerja tugas tertentu. Selain itu sama pula dari hasil studi yang dilakukan oleh Harwita & Suryani (2018), menunjukkan bahwa *autonomy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, di mana pegawai dengan *job performance* yang tinggi akan memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi pada organisasinya dan akan lebih mudah untuk diberi motivasi karena mereka memiliki *autonomy* yang baik.

Temuan yang konsisten dari berbagai literatur terkait dengan dampak *autonomy* pada berbagai hasil diantara para karyawan. Motivasi dan *autonomy* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi stres dan kurangnya *autonomy* serta rasa tidak berdaya sangat berkaitan dengan keadaan seperti kecemasan, stres, dan frustrasi pada kalangan guru (Davis & Wilson, 2000 ; Bacharach, 1986 dalam Johari et al., 2018). Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Astriana (2010), di mana hasilnya terbukti bahwa *autonomy* berpengaruh secara signifikan dan mempunyai pengaruh positif terhadap *job performance*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dari itu disajikan hipotesis:

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

### **2.13.2.2. Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance***

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rolos, Sambul, dan Rumawas (2018), terbukti bahwa *workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *job performance* yang ia teliti pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. Ia menjelaskan bahwa jika *workload* meningkat maka potensi kinerja karyawan menurun dan terjadi sebaliknya. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulastri (2020), membuktikan bahwa *workload* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job performance*. Tugas dan target yang diberikan oleh atasan membuat karyawan sering terbebani sehingga mempengaruhi kualitas kinerjanya dan menimbulkan dampak pada penurunan performa kinerja karyawan (Sulastri, 2020).

Menurut Easthope (2000), karyawan yang terus terbebani dengan adanya tugas-tugas baru yang ditambahkan ke dalam *job description* mereka menimbulkan penurunan pada *job satisfaction* dan *organizational commitment* karyawan dan tentunya mempengaruhi kualitas dari *job performance* karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Imam, Qureshi, dan Khan (2011) bahwa jam kerja yang panjang sebagai dampak dari beban kerja tambahan mengganggu kesejahteraan karyawan baik di tempat kerja maupun di rumah.

Menurut Lahey (2009), saat kebutuhan seorang karyawan tidak terpenuhi dan mereka tidak dapat memberikan pembagian waktu yang tepat untuk keluarganya, maka hal ini menimbulkan konflik baik itu pada pekerjaan ataupun rumah. Selain itu, stres dan konflik dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan mempengaruhi terhadap *job performance* mereka. Gagasan ini sejalan dengan studi

yang dilakukan oleh Kusuma & Soesatyo (2014), lamanya waktu bekerja mempunyai potensi yang kuat dalam menimbulkan terjadinya *workload*. Bekerja diluar jam operasional atau jam kerja efektif seharusnya, dapat mengurangi konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mengakibatkan kinerja menurun.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dari itu disajikan hipotesis:

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

### **2.13.2.3. Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Job Performance***

Menurut Shobita & Sudarsan (2014), karyawan yang tidak mencapai *work-life balance* maka menimbulkan ketidakpuasan kerja, produktivitas dan kinerja yang buruk, komitmen terhadap organisasi lebih rendah, ambisi dan kesuksesan dalam karier yang lebih rendah, adanya peningkatan ketidakhadiran dan niat untuk berhenti atau keluar dari organisasi, *burnout*, stres kerja, kesehatan, baik secara fisiologis maupun psikologis buruk, dan kinerja dalam kehidupan pribadi serta keluarga menurun. Gagasan ini didukung oleh studi Byrne (2005), bahwa keberhasilan seseorang dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, antara lain karyawan tersebut akan lebih termotivasi, produktif, dan dampak terhadap stres menurun.

*Work-life balance* mengacu pada kondisi sejauh mana karyawan terlibat dan sama-sama merasakan kepuasan terhadap pekerjaan dan juga peran pribadi mereka (Saikia, 2011). Perubahan perbaikan perilaku *work-life balance* positif untuk mendorong peningkatan program *work-life balance* yang dilakukan kepada

pegawai bank umum di Kota Kendari mendukung *task performance* dan *contextual performance* karyawannya. Menurut Rego & Chunka (2009) dan Harrington & Ladge (2009) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki keberhasilan dalam menjalankan peran di pekerjaan dan keluarga memperlihatkan *job performance* yang lebih baik.

Menurut Bataineh (2019), studinya menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk dapat mengelola *work-life balance* mereka pada akhirnya organisasi tersebut akan memperoleh manfaat dari karyawannya di mana para karyawannya menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik dan juga sebaliknya. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang tepat membuat karyawan secara lebih efektif dan efisien dalam mereka melaksanakan tugasnya. Studi ini memiliki hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* (Bataineh, 2019).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dari itu disajikan hipotesis:

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

## 2.14. Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Publikasi	Tahun	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	Johanim Johari, Fee Yean, dan Zati Iwani Tjik Zulkarnain (2018)	<i>Autonomy, Workload, Work-life Balance and Job Performance Among Teachers</i>	<i>Emerald Group Publishing Limited</i>	2018	1. Data penelitian dikumpulkan dari sekolah umum di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia. Kuesioner dibagikan kepada 350 guru di berbagai sekolah menengah dan 302 kuesioner yang dikembalikan dan dapat	Sebagai acuan untuk jurnal utama, model penelitian, hipotesis penelitian, dan <i>measurement.</i>



					<p>digunakan untuk analisis penelitian lebih lanjut.</p> <p>2. <i>Autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>. <i>Workload</i> tidak berpengaruh terhadap <i>job performance</i>. <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>.</p> <p>3. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor <i>autonomy</i> dan <i>work-life balance</i></p>	
--	--	--	--	--	---	--

					memiliki pengaruh yang kuat terhadap <i>job performance</i> para guru, sehingga faktor-faktor tersebut layak mendapatkan tingkat pengawasan yang lebih tinggi saat menelaah kebijakan dan prosedur terkait dengan manajemen kinerja guru.	
2.	Susanti Saragih	<i>The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy</i>	<i>International Research Journal of</i>	2011	1. Data penelitian dikumpulkan melalui survei terhadap 190	Sebagai acuan pendukung

		<i>as an Intervening Variable</i>	<i>Business Studies</i>		<p><i>salesperson</i> perbankan di D.I. Yogyakarta dan Solo.</p> <p>2. <i>Autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>. <i>Autonomy</i> yang lebih tinggi akan mengacu pada peningkatan <i>job performance</i>.</p>	hipotesis penelitian
3.	Harwita dan Ade Irma Suryani	Pengaruh Otonomi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kejelasan Tujuan Organisasi sebagai	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen	2018	1. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 176 orang pegawai	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

		<p>Pemediasi Pada PT. PLN Wilayah Aceh</p>			<p>PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh.</p> <p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>autonomy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> pegawai.</p> <p>3. Ketika <i>autonomy</i> pegawai tinggi maka akan meningkatkan <i>job performance</i> pegawai. Pegawai dengan <i>job performance</i> tinggi akan</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi pada organisasinya dan akan lebih mudah untuk dimotivasi karena memiliki <i>autonomy</i> yang baik.	
4.	Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem, dan Wasim Hamed	<i>Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study on Autonomous Medical Institutions of Pakistan</i>	<i>Academic Journals of Business Management</i>	2012	1. Data penelitian ini dikumpulkan melalui pembagian kusioner kepada 200 dokter, perawat, staf administrasi, dan akuntan yang	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

					<p>bekerja di institusi medis otonom di Punjab.</p> <p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job autonomy</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>.</p>	
5.	<p>Jeky K R Rolos, Sofia A P Sambul, dan Wehelmina Rumawas</p>	<p>Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota</p>	<p>Jurnal Administrasi Bisnis</p>	2018	<p>1. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner pada 52 karyawan di PT Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota.</p>	<p>Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian</p>

					<p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan <i>workload</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>.</p> <p>3. Ketika <i>workload</i> meningkat maka akan mengurangi potensi <i>job performance</i> dan sebaliknya ketika <i>workload</i> menurun maka akan meningkatkan <i>job performance</i> karyawan.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

6.	Tiphaine Huyghebaert, Nicolas Gillet, Nicolas Beltou, Fanny Tellier, dan Evelyne Fouquereau	<i>Effects of Workload on Teachers' Functioning: A Moderated Mediation Model Including Sleeping Problems and Overcommitment</i>	John Wiley & Sons, Ltd.	2018	<p>1. Data penelitian ini diambil menggunakan kusioner <i>online</i> yang disebarikan kepada 884 guru yang dihubungi melalui postingan di berbagai macam kelompok komunitas pengajar di media sosial.</p> <p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>workload</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>performance</i>.</p>	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian
----	---	---	-------------------------	------	---	--



					<p>3. <i>Workload</i> yang berlebihan tidak hanya mempengaruhi kesehatan secara psikologis tetapi juga berdampak negatif pada sikap dan perilaku. Oleh karena itu, <i>workload</i> merupakan masalah serius yang harus dipertimbangkan untuk melindungi dan memajukan fungsi umum guru.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

7.	Caroline Wakoli	<i>Effects of Workload on the Teachers' Performance in Kanduyi Division, Bungoma District</i>	International Journal of Science and Research	2016	<p>1. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kusioner kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru di masing-masing sekolah. Selain itu juga petugas dari Departemen Ilmu Pendidikan dan Teknologi, sehingga sampel total sebanyak 103 responden.</p> <p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa</p>	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian
----	-----------------	---	---	------	---	--

					<p><i>workload</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i> guru.</p> <p>3. <i>Workload</i> yang berlebihan merupakan masalah yang nyata terjadi di berbagai sekolah. Guru tidak memiliki waktu yang cukup untuk mempersiapkan dan mengajar para siswa dan siswa yang mengalami masalah tidak tertangani dengan tuntas khususnya</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					untuk siswa yang lamban dalam belajar.	
8.	Khaled Adnan Bataineh	<i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance</i>	Semantic Scholar	2019	<p>1. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kusioner kepada 289 karyawan Med Pharma, industri farmasi di Yordania.</p> <p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job</i></p>	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

					<p><i>performance</i> karyawan Med Pharma <i>company</i> .</p> <p>3. Organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat mengelola pekerjaan dan peran mereka dalam keluarga pada gilirannya organisasi tersebut akan mendapatkan keuntungan dari karyawannya yang menghasilkan tingkat kinerja yang lebih kuat.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					Memiliki <i>work-life balance</i> yang sehat dapat membuat karyawan lebih mudah dalam menjalankan tugas secara efektif dan efisien.	
9.	Aqeel Ahmed Soomro, Robert J. Breiteneker, dan Syed Afzal Moshadi Shah	<i>Relation of Work-life Balance, Work-family Conflict, and Family-work Conflict with the Employee Performance Moderation Role of Job Satisfaction</i>	Emerald Publishing Limited	2018	1. Data penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 280 fakultas pengajar <i>full-time</i> di universitas sektor public di Islamabad, Pakistan.	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian

					<p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job performance</i> para fakultas pengajar <i>full-time</i> muda di universitas sektor publik di Pakistan.</p> <p>3. Karyawan dengan <i>work-life balance</i> yang sehat berada dalam posisi yang lebih baik untuk menjalankan tugas dan</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.	
10.	Jill R. Helmle, Isabel C. Botero, dan David R. Seibold	<i>Factor That Influence Perceptions of Work-life Balance in Owners of Copreneurial Firms</i>	Emerald Group Publishing Limited	2014	1. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan survei yang dibagikan melalui <i>e-mail</i> maupun kertas kepada 210 <i>copreneurs</i> di hampir 20 industri yang berbeda mulai dari periklanan dan pertanian hingga perdagangan dan angkutan..	Sebagai acuan pendukung hipotesis penelitian



					<p>2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job performance copreneurs</i>.</p> <p>3. Dampak perasaan nyaman karyawan baik secara fisik maupun mental terhadap keberhasilan organisasi itu penting. Karyawan dengan perasaan baik dan hanya sedikit stres dalam pekerjaan dan rumah</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					menunjukkan adanya pada kepuasan kerja mereka yang secara tidak langsung juga pada organisasi.	
--	--	--	--	--	--	--