

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan adanya perencanaan, pengarahan, dan pengendalian yang dapat dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (George R. Terry dalam Wijaya, 2016).

Menurut Robbins & Coulter (2013) mendefinisikan bahwa manajemen adalah mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan kerja sehingga kegiatan pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien dalam menjalankan kegiatan kerja dan efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Kinicki & William (2016) manajemen merupakan usaha dan kegiatan untuk mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegritaskan pekerjaan dari anggota atau lembaga tersebut. Integritas pekerjaan melalui fungsi perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Ricky W. Giriffin (2016) Manajemen merupakan sekumpulan kegiatan yang didalam terdapat pengambilan keputusan dan perencanaan, pimpinan, dan pengendalian yang ditunjukkan kepada sumber daya perusahaan meliputi keuangan, fisik, manusia, dan informasi yang bertujuan untuk mencapai harapan bagi perusahaan.

Menurut Schermerhorn (2010) manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber-sumber daya untuk mrncapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2016) mendefinisikan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efektif dan efeisien.

2.1.2 Proses Manajemen

Menurut Robbins & Coulter dalam buku manajemen 11th editions (2012) terdapat fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan (*planning*), koordinasi (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengawasan (*controlling*). Berikut uraian dari keempat fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Mengidentifikasi tujuan organisasi dan strategi pada organisasi dan mengaolkasikan sejumlah sumber daya alam organisasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Koordinasi (*organizing*)

Memastikan bahwa pekerjaan yang telah diberikan terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungan mencapai tujuan organisasi. Serta untuk mengurangi adanya tingkat kesalahan yang terjadi dalam melaksanakan koordinasi kerja.

3. Kepemimpinan (*leading*)

Pada fungsi manajemen leading berbicara mengenai pentingnya interpersonal skill yang dimiliki oleh seorang manajer karena dalam fungsi manajemen yang berfungsi untuk menghubungkan suatu hal dengan hal-hal lainnya sehingga pekerjaan dapat menghasilkan sebuah pencapaian dan pencapaian tujuan organisasi terarah.

4. Pengendalian (*controlling*)

Melakukan pengawasan terhadap proses bekerja serta membuat perubahan yang dibutuhkan, secara singkat fungsi *control* dapat diartikan sebagai evaluasi.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan kemampuan untuk mengkonversi sumber daya lain (uang, mesin, metode dan material) ke dalam hasil (produk atau jasa). Persaingan dapat meniru sumber lain seperti teknologi dan modal tetapi tidak dengan sumber daya manusia yaitu sebagai pemikiran, perencanaan, dan pengendalian aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan. Snell & Bohlander (2010) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dan orang-orang yang menjalankan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang terkait dalam segi perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi dan bidang produksi, pemasaran,

keuangan maupun kepegawaian dalam mencapai tujuan perusahaan. sumber daya manusia dianggap semakin memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan (Rivai & Sagala, 2010).

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi sehingga kerja, kesehatan dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagan (2013) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memaask suatu organisasi ayau perusahaan denga orang yang tepat untuk ditenmpatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Menurut (Noe et al., 2011) manajemen sumber daya manusia merupakan kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan kinerja karyawan dalam aktivitas berorganisasi. Dengan memberikan rincian aktivitas sumber daya manusia dalam perencanaan, analisis dan desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, kinerja manajemen, serta relasi antara karyawan.

Menurut Hasibuan (2016) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

2.2.2 Fungsi Manejemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:) manajemen memiliki 12 fungsi manajemen sumber daya manusia secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Fungsi Majerial

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan bagian terpenting dari sebuah organisasi atau perusahaan, oleh karena itu perlu adanya proses manajemen, perencanaan berarti penentuan program dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan organisasi, diantaranya perencanaan organisasi dengan visi dan misi dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam manajemen. Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam terwujudnya suatu tujuan.

2. Perorganisasian

Perorganisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, perorganisasian membagi kegiatan besar menjadi kegiatan kecil dengan cara membagi setiap pekerjaan secara individu atau kelompok. Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pekerja dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif dan efisien dalam mewujudkan, mencapai tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan semua pekerja agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah

direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyesuaian perencanaan.

B. Fungsi Operasional

1. Pengadaan

Pengadaan merupakan dalam proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. pada pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses dalam peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan. Pada Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang.

3. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, pada prinsip kompensasi merupakan adil dan layak.

4. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan kepada perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang sesuai serta saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaan. Dalam hal pengintegrasian dalam manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting dan sulit, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerja sama samapai pensiun mendatang. Pada pemeliharaan yang baik dapat dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarakan kebutuhan sebgaaian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal pada konsistensi.

6. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang memiliki peranan penting dan menjadi kunci tercapainya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik akan sulit mencapai tujuan yang maksimal.

7. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pada pemberhentian yang disebabkan oleh keinginan karaywan atau keinginan perusahaan. pada kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya. Pelepasan ini diatur pada Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Menurut Stoilkovska & Serafimovic (2017) pada fungsi operasional dalam mengimplementasikan serta melaksanakan dari fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagaimana berikut ini:

1. *Recruitment*, merupakan Langkah-langkah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai denga napa yang dibuthkan oleh perusahaan.

2. *Development*, merupakan proses peningkatan dalam keterampilan teknis, teori, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.
3. *Compensation*, merupakan pemberian benefit secara langsung atau tidak langsung untuk karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
4. *Integration*, merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan korporasi dan kebutuhan karyawan atau sumber daya manusia, agar dalam kerjasama dapat saling menguntungkan serta dapat tercapai.
5. *Maintenance*, merupakan kegiatan untuk memelihara atau menaikkan kondisi raga, psikis, dan kestiaan karyawan terhadap bekerja.
6. *Separation*, merupakan putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, yang disebabkan karena adanya pelanggaran atau karena memasuki masa purna tugas atau pensiun.

2.2.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stoilkovska & Serafimovic (2017) Ruang lingkup pada manajemen sumber daya manusia merupakan menjadi suatu proses sistematis untuk membawa pada perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal sebagai berikut: Pada perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan yang menganalisis jabatan dan pekerjaan yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai pekerjaan masing-masing atau jabatan dalam perusahaan organisasi. Perekrutan dan penyeleksian karyawan sumber daya manusia yang dibutuhkan harus sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar dapat

memenuhi kebutuhan organisasi dengan baik pada masa sekarang maupun masa yang akan mendatang.



Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia, 2019

Gambar 2.1. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia meruokan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan sebagai berikut:

1. *Human Resource Planning*, merupakan perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan pada organisasi dan perusahaan.
2. *Job Analysis*, menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing dari pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.
3. *Recruitment and Selection*, dalam perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, ataat cara, dan proses yang telah ditentukan.
4. *Orientation and Induction*, yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.

5. *Training and Development*, terdapat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.
6. *Performance Appraisal*, penilaian pada prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian kerja (PHK).
7. *Compensation Planning and Recruitment*, merupakan perencanaan dan pemberian pada kompensasi pada karyawan.
8. *Motivation, Welfare, Healthy and Safety*, yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan serta keselamatan karyawan.
9. *Industrial relation*, yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

2.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola, memelihara, serta mengembangkan sumber daya manusia memiliki jumlah kualitas yang tepat. Terdapat beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasibuan (2015) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

Pada faktor eksternal adanya perubahan lingkungan yang sulit untuk diprediksi dalam jangka pendek dan juga tidak dapat diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Situasi Ekonomi: Dalam perkembangan ekonomi memiliki pengaruh yang besar akan tetap sulit diestimasi. Seperti terdapat tingkat inflasi, dan pengurangan.

- b. Sosial budaya: kebudayaan ini merupakan tata nilai yang berlaku dalam bermasyarakat dan menjadi ciri khas bagi masyarakat.
- c. Politik: dalam kondisi politik memiliki implikasi untuk perencanaan pada sumber daya manusia melalui berbagai peraturan, perubahan tingkah laku dan sebagainya.
- d. Peraturan Undang-undang: Terdapat peraturan yang tertulis dan dibentuk oleh lembaga secara umum.
- e. Teknologi: pada perubahan teknologi merupakan perubahan teknologi yang mempengaruhi kinerja pada sumber daya manusia.
- f. Persaingan: hal ini merupakan tantangan eksternal yang mempengaruhi permintaan pada organisasi sumber daya manusia.

2. Faktor Internal

- a. Rencana Strategi: Hal ini merupakan keputusan yang sangat berpengaruh. Karena mengikat perusahaan dalam waktu jangka panjang untuk mencapai perencanaan. Serta menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu mendatang.
- b. Anggaran: Menjadi suatu rencana secara sistematis dan meliputi semua aktivitas dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.
- c. Estimasi Produksi dan Penjualan: Hal ini menyebabkan adanya perubahan pada kebutuhan personalia dalam jangka pendek.
- d. Usaha dan Kegiatan Baru: Perluasan usaha diartikan sebagai kebutuhan sumber daya manusia yang baru.

- e. Renacana organisasi dan Tugas pekerjaan: Hal ini merupakan perencanaan pekerjaan yang dapat secara radikal merubah kebutuhan dari berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari setiap karyawan.
- f. Persediaan Karyawan: Dalam permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh karyawan, terminasi, pensiunan. Hal ini dapat berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akan mendatang menjadi lebih akurat..

2.3. Job Performance

2.3.1 Definisi Job Performance

Menurut Jamal (2007) dalam Johari et al., (2018) *job performance* merupakan sebagai kemampuan individu untuk berhasil dalam melakukan tugas dengan sumber daya yang tersedia di tempat kerja. Sedangkan menurut Borman & Motowidlo (1993) dalam Johari et al., (2018) mengusulkan bahwa *job performance* merupakan konsep yang mencakup kinerja tugas dan kinerja kontekstual, yang terakhir berfokus pada pentingnya keterampilan sosial sebagai predictor kinerja pekerjaan.

Menurut Campbell (1994) dalam Rosen C et al., (2010) *job performance* dapat didefinisikan secara luas sebagai perilaku yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja yang relevan dengan tujuan organisasi. Campell (1995) mengeaskan bahwa pekerjaan sebelumnya sebageian besar berfokus pada kinerja tugas, yang menilai sejaubmana individu berhasil melakukan tugas terkait dengan deskripsi pekerjaan.

Menurut Ali-Hassan et al., 2015 *job performance* merupakan topik penelitian utama dalam perilaku organisasi. Menunjukkan bahwa *job performance* merupakan konstruksi yang luas dan kompleks termasuk komponen dalam peran dan inovatif.

Janssen & Van Yperen (2004) dalam Xiayu Chen et al., (2019) mengeskakan bahwa *job performance* dalam peran mewakili tindakan yang ditentukan dan dibutuhkan oleh dekripsi pekerjaan karyawan dan dengan demikian diamatkan, dinilai, dan dihargai oleh organisasi yang memperkerjakan.

Menurut Zablah et al., (2012) *job performance* dapat didefinisikan sebagai prestasi kerja, yang sejauh mana seorang karyawan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan Garapan terkait dengan peran kerjanya. Sedangkan menurut Korschun et al., (2014) *job performance* dianggap sebagai tidak hanya ruang lingkup pekerjaan itu sendiri tetapi konsep yang lebih kompleks yang mencakup berbagai perilaku yang diarahkan pada karyawan internal dan pelanggan eksternal.

Berdasarkan definisi *job performance* yang telah diuraikan oleh beberapa ahli diatas bahwa penulis memilih definisi *job performance* menurut Jamal, (2007) dalam Johari et al., (2018). Bahwa menurut Jamal (2007) definisi pada *job performance* merupakan kemampuan individu guna berhasil dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja.

2.3.2 Faktor Pendekatan Pengukur *Job Performance*

Menurut Robbins (2016) mengemukakan bahwa *job performance* dikatakan bahwa perusahaan mengantisipasi baik bila karyawan memenuhi hal-hal sebagai berikut:

1. Kualitas kerja berarti tingkat dimana dari hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna yang mengartikan bahwa menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, serta memnuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Pada kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas

pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan.

2. Kuantitas kerja berarti jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Pada kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan berseta pada hasil.
3. Ketepatan waktu berarti tingkat sustau aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Pada ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari waktu samapai menjadi *output*.
4. Efektivitas berarti tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dapat dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam pengunaan sumber daya. Pada efektivitas diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.
5. Kemandirian berarti tingkat diman karyawan dapat melakukan fungsi kerja tanpa meminta bimbingan. Pada kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerja masing-masing, serta sesuai dengan tanggung jawab.
6. Komitmen kerja berarti tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawa karyawan terhadap perusahaan. hal ini diukur dari persepsi karyawan dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas karyawan.

2.3.3 Metode Pengukuran *Performance*

Menurut Dessler (2017) bahwa setiap perusahaan menerapkan metode untuk memberi penilaian terhadap karyawan, sebagai berikut:

1. *Graphic Rating Scale*, bentuk metode untuk mengukur performance dengan menerangkan sejumlah sifat dalam bentuk skala dan masing-masing mengenai kinerja karyawan. kemudian mengidentifikasi nilai yang paling menggambarkan tingkat kinerja dalam menilai sifat karyawan yang dibutuhkan perusahaan.
2. *Alternative Ranking Method*, bentuk metode pengukuran kinerja dimulai dari yang terbaik hingga yang terburuk. Pada metode ini perusahaan terpacu untuk memilih karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tertinggi terlebih dahulu, kemudian pada tingkat kinerja yang terendah sehingga karyawan didalam perusahaan mendapatkan peringkat setiap masing-masing karyawan.
3. *Paired Comparison Method*, bentuk metode dalam pengukuran kinerja dengan memberikan peringkat untuk masing-masing pasangan yang memiliki kinerja yang baik.
4. *Forced distribution model*, bentuk model pengukuran kinerja dengan diberikan persentase kurs yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan terdapat beberapa kategori kinerja.
5. *Critical incident method*, metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja dengan pembuatan catatan serta penyimpanan catatan yang didalamnya berisi contoh perilaku yang umum tidak dilakukan pada waktu yang tepat, penilaian digunakan untuk karyawan pada waktu yang telah ditentukan.

6. *Narrative forms*, metode yang dilakukan dalam pengukuran kinerja dengan cara menilai kinerja karyawan pada masa lalu dan melakukan revisi dimana bagian-bagian didalam pekerjaan yang perlu di perbaiki.
7. *Behaviourly anchored raing scale*, metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja yang bertujuan untuk menggabungkan manfaat dari insiden dalam bentuk pengukuran kuantitatif dan naratif dalam bentuk penilaian, kemudian dijabarkan dalam bentuk skala yang lebih sprsifik mengenai kinerja yang baik atau buruk.
8. *Mixed standard scale*, metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja dengan menggabungkan perilaku baik dan buruk dalam bentuk skala pada kinerja karyawan. metode ini mirip dengan metode behaviourly anchored rating scale yang membedakan hanya pada bentuk skala yang lebih spesifik dengan sakala campuran.
9. *Management by objective*, metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja dengan cara melakukan penetapan pada tujuan spesifik kepada seetiap karyawan agar perkembangan dapat diukur secara periodik.
10. *Computerized and webbased performance appraisal*, metode yang digunakan dalam pengukran kinerja dalam penilain diukur dengan computer atau interne, digunakan oleh manajer untuk melihat catatan kinerja karyawan selama satu tahun. metode ini bentuk grafik didalam perangkat lunak yang tersedia pada perusahaan.
11. *Electronic performance monitoring*, metode yang digunakan untuk pengukuran kinerja dalam bentuk elektronik dengan melakukan cara supervisor dalam minitor kinerja karyawan yang didalamnya berisikan sejumlah data kinerja karyawan

yang telah terkomputerisasi sehingga supervisor dapat memonitor karyawan dalam sehari.

2.3.4 Indikator yang Mempengaruhi *Job Performance*

Memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan. agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan maka dalam diri karyawan harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk mencapai tujuan. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat diselesaikan merupakan suatu prestasi kerja yang baik. Prawirosentono (2014) bahwa kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator, sebagai berikut:

1. Jumlah pekerjaan, yaitu berkaitan dengan kualitas (jumlah) hasil dari pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh karyawan.
2. Kualitas pekerjaan, yaitu pengecekan dari hasil pekerjaan bagain dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan.
3. Pengetahuan atau tugas, yaitu pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Kerja sama, yaitu ketergantungan kepada orang lain dari karyawan perlu dinilai, dikarenakan berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) karyawan dalam melakukan pekerjaan.
5. Tanggung jawab, yaitu kemampuan karyawan untuk membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, hal ini dinilai penting karena akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

6. Sikap kerja, yaitu perilaku karyawan dapat mempengaruhi kinerja, sebab karyawan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan dan menilai tugas dalam menunjang tujuan organisasi.
7. Inisiatif, yaitu kemampuan dalam menyampaikan ide-ide kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja karyawan.
8. Keterampilan teknis, yaitu pengetahuan teknis tugas pekerjaan yang menjadi tugas karyawan harus dinilai, sebab hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
9. Kemampuan mengambil keputusan, yaitu menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja karyawan.
10. Kepemimpinan, yaitu kemampuan dalam berkomunikasi dengan karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan dapat mempengaruhi kinerja.
11. Administrasi, yaitu kemampuan bekerja sama dengan lainnya sangat berperan dalam menentukan kinerja.
12. Kreativitas, yaitu kemampuan dalam mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, termasuk membuat jadwal kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.5 Faktor Tujuan yang Mempengaruhi *Job Performance*

Menurut Wibowo (2011) mendefinisikan tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Pada kesesuaian antar upaya

pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mamapu mencapai kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2010) terdapat beberapa tingkatan tujuan, sebagai berikut:

1. *Corporate level*, yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud Dan nilai-nilai serta rencana dari organisasi secara menyeluruh untuk mewujudkan pencapaian.
2. Senior manajemen level, yaitu tingkatan dimana tujuan pada tingkat mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior dalam mencapai tujuan organisasi.
3. *Business unit level, functional*, atau *department level*, yaitu tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi dan department.
4. *Team level*, yaitu tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan akuntabilitas tim serta kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level*, yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, dan tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual serta fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusi pada kiner tim, departemen, atau organisasi.

2.4 *Autonomy*

2.4.1 Definisi *Autonomy*

Menurut Hackman & Oldham (1975) dalam Johari, et al., (2018) bahwa *autonomy* merarah pada keadaan dimana tanggung jawab yang dialami untuk hasil pekerjaan. Pada mngerah pada hasil, seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat motivasi kerja

internal yang lebih tinggi. Dengan kata lain, faktor ini diduga menghasilkan peningkatan motivasi dan efektivitas pekerjaan.

Menurut Breugh (1985) dalam Weston (2012) mendefinisikan *autonomy* sebagai sejauh mana para karyawan dapat melakukan control dan pengaruh aktivitas pekerjaan karyawan dan organisasi kerja. Ini mengacu pada lingkup kebebasan untuk mengambil keputusan mengenai isi, metode, penjadwalan dan kinerja tugas pekerjaan.

Autonomy merupakan tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan (Astriana, 2010) sedangkan *autonomy* melibatkan tanggung jawab atas hasil pekerjaan yang menghasilkan hasil seperti efisiensi kerja yang tinggi dan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi (Hackman & Oldham, 1976 dalam Serat Acitya, 2018).

Menurut Astriana (2011) menjelaskan bahwa *autonomy* didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian, keleluasan untuk individu dalam pekerjaan, penjadwalan dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Annik & den Dulk (2012) *autonomy* memberikan manfaat yang positif terhadap motivasi dan produktifitas karyawan.

Autonomy merupakan persepsi kerja yang diharapkan dapat membantu karyawan untuk memulihkan sumber energi mereka karena individu dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang tersedia bagi mereka secara bebas tanpa dikontrol oleh orang lain atau terbatas pada kendala, sebab kebebasan dapat menentukan cara

mereka sendiri dalam melakukan sesuatu untuk meningkatkan motivasi dan penentuan nasib pada diri karyawan (Spreizer,1995 dalam Yee & Hwa, 2019).

Berdasarkan definisi *Autonomy* yang telah diuraikan oleh beberapa ahli diatas bahwa penulis memilih definisi *Autonomy* menurut Hackman & Oldham (1997) dalam Johari et al., (2018) bahwa definisi pada *Autonomy* mengarah pada keadaan dimana tanggung jawab yang dialami untuk hasil pekerjaan. Pada mngerah pada hasil, seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi. Dengan kata lain, faktor ini diduga menghasilkan peningkatan motivasi dan efektivitas pekerjaan.

2.4.2 Aspek-Aspek *Autonomy*

Menurut Astriana (2010) dalam (Fiscal, 2012) terdapat tiga skala penilaian pada aspek *autonomy*, sebagai berikut:

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

2.4.3. Tahapan-Tahapan *Autonomy*

Bahwa banyak peranan dalam kepemimpinanana yang memberikan *job autonomy*, biasanya kebebasan dalam memperluas untuk tugas pekerjaan dan tanggung jawab pada

karyawan. *autonomy* mengacu pada bagaimana serta kapan karyawan melaksanakan pekerjaan, tugas, serta tingkat penilaian independent dan kebijaksanaan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. *Job autonomy* dapat dilakukan dengan sejumlah cara, tapi pada umumnya karyawan dapat melaksanakan kehendaknya dan pengendalian diri pada pekerjaan.

Menurut Ruth Mayhew (2010) menyatakan bahwa terdapat beberapa tahapan dari *job autonomy*, sebagai berikut:

1. *Job Description*, yaitu berisi berbagai fungsi penting dari posisi lingkup yang luas. Hal ini merupakan ada ruang dalam menggunakan kebijaksanaan mengenai cara menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan. Pada *description* ini akan kurang mendalam oleh sebab itu semakin besar kesempatan untuk memiliki *autonomy* atau *control* tugas serta tanggung jawab.
2. *Discretion*, yaitu dalam penilaian yang baik dan kebijakan merupakan karakteristik penting untuk karyawan dalam kaitan dengan *job autonomy*. Dalam pengambilan keputusan didasarkan pada kemampuan menggunakan penilaian *independent* untuk menentukan bagaimana karyawan akan melakukan pekerjaannya. Pada keterampilan manajemen organisasi serta waktu dalam penetapan tujuan dan tenggat waktu didasarkan oleh *job autonomy*. Dasarnya *autonomy* memberikan karyawan kebebasan untuk menetapkan batasan pada waktu sendiri.
3. *Expanded duties*, yaitu bertindak dari luar peran pekerjaan merupakan contoh *job autonomy*, dengan didefinisikan penugasan karyawan yang memiliki keleluasaan sedikit untuk melakukan pekerjaan yang berada diluar *job description* pekerjaan

karyawan, pada kecuali atasan memberikan pekerjaan tambahan. Namun *autonomy* merupakan kemampuan untuk mengevaluasi pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dapat mendapatkan keuntungan dari melakukan tugas atau tanpa perlu untuk mendapatkan persetujuan serta kesepakatan dari atasan atau rekan kerja yang lebih memiliki pengalaman.

4. *Authority*, yaitu mengacu pada status atau posisi dalam organisasi yang relatif terhadap peran karyawan, supervisor, dan manajer. Hal ini memiliki kewenangan dalam mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada karyawan lain yang berdasarkan dengan keahlian. Disisi lain *autonomy* memiliki fokus yang lebih besar pada setiap individu yang sebenarnya merupakan *control* diri, dikarenakan pada kemampuan karyawan untuk memilih dan bagaimana melakukan pekerjaan tidak mempengaruhi rekan kerja.

Berdasarkan tiga skala penilaian yang telah dijelaskan bahwa karyawan dapat menggunakan cara dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan aspek *work method autonomy*. Karena karyawan dapat memiliki metode dan cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Serta bagaimana cara mereka menyelesaikan pekerjaan dengan diberikan kebebasan terhadap karyawan.

2.5 Workload

2.5.1 Definisi Workload

Menurut Hooey et al., (2017) *workload* telah didefinisikan sebagai “tuntunan tugas untuk menyelesaikan persyaratan misi bagi operator manusia”. Sedangkan menurut Geurts et al., (2003) dalam jurnal *principal workload* (Oplatka, 2017) *workload* telah

dibangun dan diesplorasi dalam hal tekanan, *stress*, dan jumlah pekerjaan. Pada dasarnya, Ajaex (1998) dalam jurnal *principal workload* (Oplatka, 2017) menegaskan bahwa *workload* didefinisikan sebagai keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan dari pada yang dapat dilakukan dalam periode waktu tertentu.

Menurut Stavelend dalam Tarwaka (2015) *workload* merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Sedangkan menurut Hassam et al., 2011 *workload* merupakan jam kerja yang panjang karena adanya beban kerja tambahan yang mungkin memiliki dampak yang terbalik pada kepuasan kerja disebabkan keadaan yang mengganggu kesejahteraan dalam tempat kerja atau rumah.

Menurut Lee et al., (1996) dalam Giunchi & Emanuel et al., (2015) bahwa *workload* merupakan tekanan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas kerja dan dianggap sebagai salah satu tuntutan utama pekerjaan. Menurut Munandar (2014) *workload* merupakan satu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Lalu Meshkati dalam Tarwaka (2015) menegaskan bahwa *workload* dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Berdasarkan definisi *workload* yang telah diuraikan oleh beberapa ahli diatas bahwa penulis memilih definisi bahwa Menurut Lee et al., (1996) dalam (Giunchi & Emanuel et al., 2015) bahwa *workload* merupakan tekanan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas kerja dan dianggap sebagai salah satu tuntutan utama.

2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Workload*

Menurut Tarwaka et al., (2014) dalam buku yang berjudul Ergonomi menyatakan bahwa *workload* dipengaruhi dari beberapa faktor sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal *Workload*

Faktor eksternal dalam *workload* yang berasal dari luar tubuh pekerja, menurut Tarwaka et al., (2014) terdapat tiga jenis faktor eksternal, sebagai berikut:

1. Tugas-tugas

Tugas-tugas yang dilakukan bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja. Sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan.

2. Organisasi

Organisasi merupakan tempat yang mempengaruhi karyawan mendapatkan beban kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, lembur, sistem penupahan, model struktur organisasi, dan wewenang.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban kerja tambahan pada karyawan dalam lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi dalam bentuk debu didalam udara tempat kerja, dan lingkungan kerja psikologis dalam penempatan karyawan, hubungan rekan kerja karyawan, atasan maupun keluarga yang sehingga berdampak pada kinerja karyawan di tempat kerjanya.

2. Faktor Internal *Wokload*

Menurut Tarwaka et al., (2014) dalam buku yang berjudul Ergonomi dalam faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam pekerja itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara obyektif maupun subyektif, dimana faktor internal meliputi dua jenis penilaian yang diterima karyawan dari beban kerja, sebagai berikut:

1. Faktor Somatis, merupakan faktor yang mengakibatkan kondisi kesehatan karyawan dari segi fisik karyawan yang menentukan karyawan mampu atau tidak dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Faktor Psikis, merupakan faktor yang mengakibatkan motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan karyawan dalam mendapatkan beban kerja dan menyelesaikan pekerjaan yang karyawan miliki.

2.5.3 Dimensi & Indikator *Workload*

Menurut (Harry G et al., dalam Tarwaka, 2014) menyatakan bahwa dimensi dan indicator beban kerja sebagai berikut:

1. Bebab waktu (*time load*) yaitu menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring tugas atau pekerjaan, seperti:
 - a. Hambatan atau gangguan dari lingkungan sekitar saat melakukan pekerjaan
 - b. Masa waktu kerja atau adanya tuntutan waktu kerja yang harus diselesaikan

2. Beban usaha mental (*mental effort load*), yaitu banyaknya usaha mental dalam melakukan suatu pekerjaan, seperti:
 - a. Frekuensi datangnya pekerjaan karyawan
 - b. Adanya tingkat konsentrasi dalam melakukan pekerjaan.
3. Beban tekanan psikologis (*Psychological strss load*), yaitu menunjukkan pada tingkat resiko pekerjaan, kebingunganm hingga frustrasi.

2.6 Work Life Balance

2.6.1 Definisi Work Life Balance

Menurut Dipura & Kakar (2013) *work life balance* merupakan keseimbangan antara pekerja dan kehidupan pribadi agar karyawan merasa nyaman antara komitmen kerja dan kerluarga. Dengan konsep *work life balance* akan mewujudkan keseimbanagn kehidupan seseorang yang dimana kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain. Sedangkan menurut Fapohunda (2014) *work life balance* memiliki konsep yang baik dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan dengan minimlanya konflik, hal ini tentang bagaimana seseorang mencari keseimbngan dan kenyamanan dalam pekerjaan dan diluar pekerjaannya.

Menurut Parkes & Langford (2008) dalam Johari et al., (2018) *work kife balance* dideifinisikan sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, hingga tanggung jawab yang aik dalam kegiatan di luar pekerjaan. Dalam menyelaraskan kedua hal ini dibutuhkan adanya kesimbangan, banyak karyawam yang menghadapi kesulitan dalam mengatur waktu bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini menjadi penting dengan kaitannya

dalam area sumber daya manusia dimana keseimbangan menjadi peranan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan (Saleem & Abbasi, 2015).

Dalam bekerja karyawan harus bisa menyeimbangkan waktu saat bekerja dan waktu sebelum atau sesudah bekerja. Menurut Dipura & Kakar (2013) mendefinisikan bahwa *work life balance* merupakan kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Menurut Ganapathi (2016) sejalanannya dengan *work life balance* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen keluarga mereka hingga tanggung jawab diluar pekerjaan lain.

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

Berdasarkan definisi *work life balance* yang telah diuraikan oleh beberapa ahli diatas bahwa penulis memilih definisi bahwa Menurut Dipura & Kakar (2013) *Work life balance* merupakan keseimbangan anatara pekerja dan kehidupan pribadi agar karyawan merasa nyaman anatara komitmen kerja dan kerluarga. Dengan konsep *work life balance* akan mewujudkan keseimbangan kehidupan seseorang yang dimana kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain.

2.6.2 Aspek – Aspek *Work Life Balance*

Menurut McDonald & Bradley (2017) dalam Aseptia & Maruno, (2017) bahwa *work life balance* memiliki aspek yang menjadi indikator dalam mengukur *work life balance*, sebagai berikut:

1. *Time Balance*, yaitu Langkah yang dilakukan oleh individu dalam mencapai keseimbangan dari segi waktu, baik bagi waktu pekerjaan maupun hal-hal diluar pekerjaan. Jika individu dapat mencapai keseimbangan waktu maka yang diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan manajemen waktu hingga tingkat stres yang mengalami penurunan.
2. *Involvement balance*, yaitu langkah yang dilakukan individu dalam merujuk pada tingkat dalam keterlibatan dalam psikis serta komitmen pada suatu individu dalam pekerjaan dan hal diluar pekerjaan,
3. *Satisfaction balance*, yaitu langkah yang dilakukan individu dalam merujuk pada tingkat kepuasan pada suatu individu terhadap kegiatan pekerjaan dan hal diluar pekerjaan.

2.6.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Pouluse & Sudarsan (2017) terdapat faktor yang mempengaruhi *work life balance*, sebagai berikut:

1. Faktor Individual

Faktor individual yang meliputi kepribadian, kesejahteraan, dan kecedasan emosional yang berada pada diri seseorang. Terhadap *work life balance* memiliki tingkat kesenangan terhadap hubungan kerja,

ketekunana dan motivasi terhadap pencapaian tujuan, sehingga dapat membentuk lingkungan secara proaktif. Dalam emosional menjadi kemampuan individu dalam menyesuaikan, mengatur emosi, dan mengenali perasaan invidu terhadap lingkungan.

2. Faktor Organisasi

Faktor Organisasi merupakan faktor yang berasal dari eksternal seseorang. Pada faktor organisasi tersebut meliputi adanya pengaturan kerja, dukungan dari organisasi secara dukungan formal dan informal, serta stress, serta konflik peran yang dialami oleh individu di lingkungan kerja.

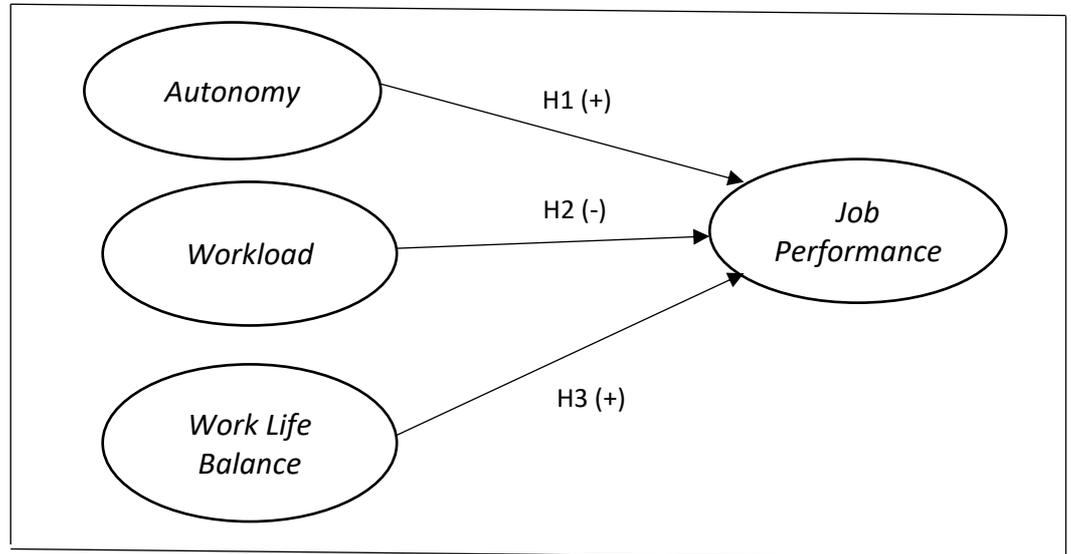
3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan merupakan faktor yang berasal dari internal dan sekitar seseorang. Pada faktor lingkungan tersebut meliputi adanya dukungan dari keluarga, dukungan sosial, tuntutan kerja dan keluarga hingga tanggung jawab dalam rumah tangga.

4. Faktor lainnya

Faktor lain merupakan faktor yang berasal dari eksternal seseorang. Pada faktor ini meliputi jenis pekerjaan, pendapatan pekerjaan, status hubungan keluarga, gender, umur dan sebagainya.

2.7 Model Penelitian



Sumber: *Autonomy, Workload, Work Life Balance and Job Performance teacher*
Johari, Tan, Tjik, (2018)

Gambar 2.2 Model Penelitian

2.8. Hipotesa Penelitian

H1: *Autonomy* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*

H2: *Workload* berpengaruh *negative* terhadap *Job Performance*

H3: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*.

2.9. Pengembangan Hipotesa Penelitian

2.9.1 Pengaruh *Autonomy* Terhadap *Job Performance*

Menurut Hackman & Oldham (1975) dalam Johari et al., (2018) menegaskan bahwa *autonomy* mengarah pada keadaan psikologis dimana tanggung jawab yang dialami terhadap hasil dari pekerjaan, yang seperti pada efisiensi kerja yang lebih baik

serta tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi. Maka, dengan faktor ini dianggap *autonomy* dapat menghasilkan peningkatan pada motivasi dan efektivitas pekerjaan. *Autonomy* menekankan bahwa memiliki dampak pada metode kerja, kecepatan kerja dan penetapan tujuan. Dasar individu dengan *autonomy* memiliki kebebasan untuk mengendalikan kecepatan kerja dan sebagai aturan proses kerja serta prosedur evaluasi.

Menurut Chung (1997) dalam Saragih (2011) *autonomy* dapat mengontrol proses kerja dan penetapan tujuan. Dasarnya *autonomy* dapat meningkatkan prestasi kerja karena individu yang diberikan *autonomy* terhadap pekerjaan yang memiliki kebebasan untuk berkoreksi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Gellathly & Irving (2001) dalam Johari et al., (2018) menegaskan bahwa *autonomy* yang diberikan kepada individu merasa dipercaya dalam melakukan tugas tersebut. Mereka yang memiliki *autonomy* kerja yang tinggi tidak terlalu dibatasi dengan faktor situasional. *Autonomy* menjadi elemen paling signifikan dari kinerja pekerjaan mereka (Breugh & Becker, 1987 dalam Johari et al., 2018).

Menurut Fisher (2010) *Autonomy* secara positif berkaitan dengan adanya motivasi pada karyawan, kinerja, kepuasan kerja, kualitas dari kehidupan pekerjaan, serta efektivitas kerja. Menurut Langfred & Moye (2004) dalam Saragih, (2011) menemukan efek positif dari *autonomy* terhadap *job performance*. Bahwa *autonomy* dapat meningkatkan *job performance* karena melakukan pekerja dengan *autonomy* yang tinggi karyawan akan merasakan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Pada hal ini akan berdampak positif dalam motivasi serta efektivitas dalam bekerja.

Menurut Humphrey et al., (2007) dalam Johari et al., (2018) *autonomy* mengacu kepada seberapa jauh pekerjaan dengan memberikan kebebasan, kemandirian dan

keleluasaan yang cukup besar kepada karyawan untuk menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam menjalankan tugas. *Autonomy* menjadi salah satu karakteristik yang berperan penting dalam pekerjaan dan dari penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dengan kinerja serta motivasi bekerja.

Berdasarkan hasil dari diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

2.9.2 Pengaruh *Workload* Terhadap *Job Performance*

Workload mengacu pada semua aktivitas yang dihabiskan karyawan dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, serta kepemimpinan profesional di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung (Johari et al., 2018). Menurut Easthope (2000) dalam Johari et al., (2018) bahwa *workload* meliputi pengembangan rasio dalam beban kerja terhadap karyawan, hal ini disebabkan oleh fakta bahwa dengan dibebani dengan *job description* yang terus ditambahkan dengan tugas-tugas baru yang kemudian tugas baru masuk kedalam uraian tugas baru mereka.

Pada situasi ini dapat memberikan dampak buruk pada kepuasan kerja sehingga pada akhirnya mempengaruhi kualitas *job performance* pada karyawan. Pada gagasan ini diperkuat oleh Aslam (2011) menyatakan bahwa jam kerja berkepanjangan karena adanya beban kerja tambahan sehingga berdampak pada *job satisfaction* karena keadaan ini mengganggu kesejahteraan karyawan.

Menurut Spector & Jex (1998) dalam Shani Pindek et al., (2018) *workload* mengacu pada *volume* kecepatan serta kesulitan dalam bekerja. Hal ini karena terdapat

batasan organisasi yang berdampak pada *job performance* dan mengakibatkan karyawan harus memperluas lebih banyak upaya hingga menghabiskan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga karyawan cenderung berkontribusi dengan *workload* yang lebih tinggi.

Koesomomidjojo (2017) dalam Johari et al., (2018) menegaskan bahwa akibat *workload* dapat mengakibatkan kelelahan pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tidak sesuai dengan kemampuan fisik dan mental sehingga berdampak pada kurangnya kapasitas kerja dan menurunkan kinerja. Pada pernyataan penelitian ini diperkuat oleh Shabir et al., (2017) menyatakan *workload* yang berlebihan akan menurunkan kinerja karyawan, sehingga *workload* berdampak negatif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil dari diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

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

2.9.3 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Job Performance*

Work life balance mengacu pada konsep sejauhmana karyawan terlibat serta memiliki rasa puas terhadap pekerjaan dan peran pribadi mereka (Saika, 2011). Menurut Clark (2000) dalam Helmle et al., (2014) menyatakan bahwa *work life balance* menjadi tingkat kepuasan individu yang dirasakan Ketika karyawan bisa memiliki fungsi ditempat kerja dan keluarga dengan menimalkan peran konflik.

Greenhaus & Allen (2010) dalam Helmle et al., (2014) mendefinisikan *work life balance* sebagai pemenuhan harapan terkait peran yang dinegosiasikan serta dibagi antara individu dan mantra terkait peran mereka dalam domain pekerjaan dan keluarga.

Menurut Byrne (2005) dalam Johari et al., (2018) mengeskakan bahwa dalam keberhasilan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan akan dapat membawa banyak manfaat bagi atasan karena karyawan akan lebih termotivasi, produktif hingga mengurangi stress. Pada *work life balance* juga memberi dampak dalam meningkatkan produktivitas dan mengurangi ketidakhadiran pada karyawan.

Menurut Rego & Chunks (2009) dalam Johari et al., (2018) bahwa *work life balance* yang berhasil memenuhi peran dan komitmen pada keluarga, akan menunjukkan lebih banyak *job performance* yang sangat baik. Bloom & Van Reenen (2006) dalam Johari et al., (2018) menyatakan bahwa *work life balance* memiliki bukti menjadi prekursor yang signifikan dari berbagai hasil organisasi, karyawan, dan produktivitas pada pekerjaan. Sejauh mana *work life balance* mempengaruhi *job performance*, bahwa keseimbangan antara kebijakan mengenai *work life balance* dan realitas yang ada banyak diharapkan dari karyawan (Frame & Hartog, 2003 dalam Katherine et al., 2019).

Berdasarkan hasil dari diskusi tersebut, maka disajikan hipotesis:

H3. *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwan Tjik (2018)	<i>International of Education Management</i>	<i>Autonomy, Workload, Work life balance and Job performance</i>	Hasil dari temuan ini menunjukkan bahwa variable semua memiliki hubungan yang signifikan positif untuk <i>autonomy, workload, work life balance</i> terhadap <i>job performance</i>	Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan model penelitian dalam jurnal utama.
2	Gorkan Ahmetoglu, Lauren Scarlett, Sonia-Cristina Codreanu, Thomas Chamorro-Premuzic (2019)	<i>Evidence-based HRM:a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 8 No. 1, 2020</i>	<i>The Impact of Organizational Structure and Work Autonomy in Fostering entrepreneurial tendencies and Job performance</i>	Hasil dari temua ini menunjukkan bahwa <i>autonomy</i> berhubungan positif dengan <i>job performance</i> , Ketika karyawan memiliki <i>autonomy</i> atas pekerjaan mereka maka berfungsi untuk meningkatkan tingkat individu, organisasi, kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas. <i>Autonomy</i> sebagai preiktor darikinerja di tempat kerja.	Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis pada variabel perngaruhnya <i>autonomy</i> terhadap <i>job performance</i>
3	Hulya Gunduz cekmecelioghua and Ayue Günselb (2011)	<i>Sciverse Science Direct 7th International Strategic</i>	<i>Promoting Creativity Among Employees of Mature Industries: The Effect of</i>	Hasil dari temuan ini menunjukkan terdapat hubungan positif pada <i>autonomy</i> terhadap <i>job performance, autonomy</i> sebagai peranan kepercayaan diri dan	Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis pada variabel

		<i>Management Conference</i>	<i>Autonomy and Role Stress on Creative Behaviors and Job performance</i>	peningkatan kreativitas karyawan sehingga pada akhirnya mempengaruhi <i>job performance</i> .	perngaruhnya <i>autonomy</i> terhadap <i>job performance</i>
4	Katherine T Smith, L. Murphy Smith and Tracy R. Brower (2019)	<i>Emerald Insigt.</i>	<i>How Work-Life Balance, Job performance, and Ethics Connect: Perspectives of Current and Future Accounts</i>	Hasil dari temuan ini menunjukkan bahwa sejauh mana <i>work life balance</i> dapat mempengaruhi <i>job performance</i> . Khususnya dalam pengambilan keputusan dan kesejahteraan pada karyawan. Hasil dari <i>work life balance</i> yang lebih baik adalah secara signifikan sehingga terkait dengan manajemen yang baik.	Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis pada variabel perngaruhnya <i>work life balance</i> terhadap <i>job performance</i>
5	A.K.M Talukder, Margaret Vickers, Aila Khan (2018)	<i>Emerald Insigt.</i>	<i>Supervisor support and Work life balance: Impact on Job performance in the Australian financial sector</i>	Dalam jurnal penelitian ini, bahwa memungkinkan karyawan untuk menjadwalkan waktu dengan menyeimbangkan tuntutan kerja di tempat kerja atau dirumah dengan baik meningkatkan tingkat <i>work life balance</i> sehingga meningkatkan <i>performance</i> (Beaurrgard&Henry, 2009)	Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis pada variabel perngaruhnya <i>work life balance</i> terhadap <i>job performance</i> , serta sebagai <i>measuremet</i> peneliti yang terkait pada variabel <i>work life balance</i> .
6	Alexander Bruggen (2015)	<i>Managemet Decision</i>	<i>An empirical investigation of the relationship between workload and performance</i>	Dalam jurnal penelitian ini, mengaskan bahwa <i>workload</i> yang tinggi akan langsung mempengaruhi <i>employee performance</i> sehingga terjadinya penurunan kinerja.	Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis pada variabel perngaruhnya <i>workload</i> terhadap <i>job performance</i>

7	Shani Pindek, David J. Howard, Alexandra Krajcevska, Paul E. Spector (2018)	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	<i>Organizational constraints and performance: an indirect effects model</i>	Dalam jurnal penelitian ini, menyatakan bahwa saat <i>workload</i> meningkat karyawan akan berjuang dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga demikian <i>performance</i> akan menurun. Tetapi dalam hubungan antara <i>workload</i> dan <i>performance</i> tidak boleh menghambat kinerja selama tidak terlalu tinggi.	Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis pada variabel perngaruhnya <i>workload</i> terhadap <i>job performance</i>
8	Thevanes, N 1, Mangalewaran (2018)	<i>Journal of Business and Management</i>	<i>Relationship between Work life balance and job performance of Employees</i>	Hasil dari temuan penelitian ini, menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> secara signifikan positif mempengaruhi <i>job performance</i> . Dengan adanya <i>work life balance</i> dapat meningkatkan kinerja karyawan.	Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis pada variabel perngaruhnya <i>work life balance</i> terhadap <i>job performance</i>