



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang melibatkan organisasi didalam perusahaan untuk bekerja secara efisien dan efektif serta dapat membuat tujuan perusahaan tercapai dengan terstruktur Robbins dan Coulter (2018). Secara aktivitas yang dilakukan oleh manajer dapat mengatur dan mengkoordinasikan kegiatan kerja dengan baik sehingga proses pada manajemen dapat berjalan efektif dan efisien Griffin (2014).

Manajemen adalah suatu pekerjaan yang dilakukan dengan terstruktur efektif dan efisien melalui perencanaan, perorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi didalam perusahaan Kinicki dan Williams (2018). Efektif dan efisien yang dimaksudkan untuk mengintegrasikan orang lain melalui perencanaan yang sudah dibuat oleh manajer untuk mengendalikan sumber daya perusahaan, tujuannya yaitu untuk mencapai hasil yang diinginkan dan berhasil mencapai tujuan dari perusahaan Griffin (2014).

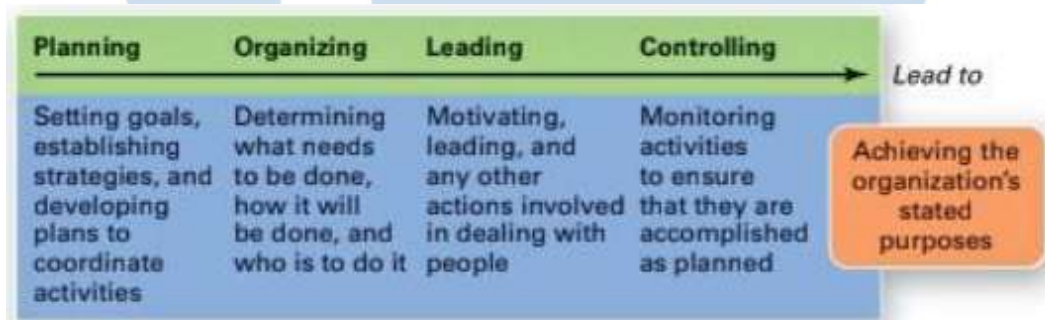
Pada kata efisien dan efektif mempunyai suatu pengertian didalamnya, inti dari keduanya yaitu untuk melakukan suatu aktivitas kegiatan yang terarah secara benar dan dengan waktu yang cukup singkat.

1. Efisien yaitu cara untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menghemat biaya perusahaan tanpa mensia-siakan kondisi sumber daya yang sudah ada.
2. Efektif yaitu cara untuk membuat keputusan yang tepat dan cepat sehingga tidak memakan waktu yang lama untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu rancangan strategi untuk mengkoordinasikan orang agar terlibat pada aktivitas kerja sehingga dapat berjalan dengan efisien dan efektif Robbins dan Coulter (2018).

2.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer dimana dapat mengkoordinasikan aktivitas kerja didalamnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan fungsi dari manajemen, manajer dapat melakukan kegiatan aktivitas kerja yang dijalankan secara efisien dan efektif Robbins dan Coulter (2018).



Gambar 2.1 Fungsi Manajemen

Sumber: Robbins dan Coulter, 2018.

Pada gambar 2.1 merupakan aktivitas fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2018), yang terdapat empat fungsi didalamnya, yaitu:

1. *Planning*

Planning merupakan cara untuk merancang tujuan dari strategi yang sudah diterapkan dan mengembangkan perencanaan tersebut untuk aktivitas kerja dapat terkoordinasi dengan baik Robbins dan Coulter (2018). *Planning* memiliki peran untuk dapat menganalisa sesuatu yang akan datang dikemudian hari dan dapat mengantisipasi hal tersebut, membuat kegiatan untuk aktivitas kerja yang akan dilakukan, memiliki strategi yang matang,

dan dapat mengambil keputusan terkait sumber daya yang ada dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan Bateman dan Snell (2015).

2. *Organizing*

Organizing adalah fungsi yang melibatkan pengaturan dan penataan seperti melakukan tugas yang sudah diberikan, siapa yang akan melakukannya, mengapa tugas tersebut perlu dilakukan, harus detail mengenai siapa orang yang melapor, dimana keputusan harus dibuat dan hal tersebut untuk mencapai tujuan organisasi Robbins dan Coulter (2018). *Organizing* memiliki kegiatan seperti pekerjaan dapat ditentukan dari tanggung jawab, unit didalam pekerjaan dapat dijadikan beberapa kelompok, menyusun dan mengalokasikan sumber daya, dan menciptakan kondisi kerja untuk mencapai tujuan yang maksimal Bateman dan Snell (2015).

3. *Leading*

Leading adalah dimana ketika pemimpin memotivasi bawahannya, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim kerja, memilih komunikasi yang dapat diterima karyawan dengan efektif, menangani perilaku karyawan dengan cara apapun sesuai dengan masalah karyawan sehingga fungsi tersebut dapat mencapai tujuan organisasi Robbins dan Coulter (2018). *Leading* melibatkan pendekatan sehari-hari dengan karyawan, membantu membimbing dan menginspirasi untuk mendorong karyawan menjadi orang yang dapat berkinerja tinggi Bateman dan Snell (2015).

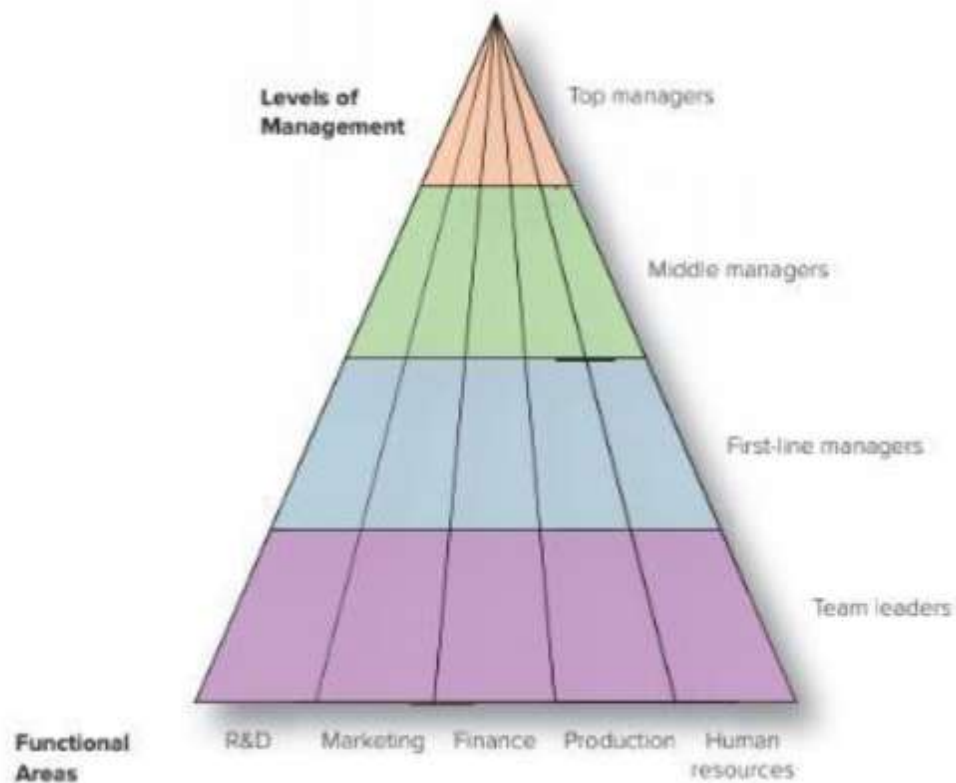
4. *Controlling*

Controlling adalah evaluasi dari *planning*, *organizing*, *leading* dimana tujuannya untuk memastikan bahwa tujuannya tercapai dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya dengan melibatkan pemantauan, perbandingan, dan koreksi kinerja Robbins dan Coulter (2018). Ketika implementasi dari rencana tidak berjalan sesuai rencana maka *controlling*

diperlukan agar dapat memastikan sumber daya organisasi sudah sesuai rencana dan dapat memenuhi tujuannya Bateman dan Snell (2015).

2.1.3 *Management Levels*

Manajer memiliki pekerjaan seperti mengkoordinasi aktivitas kerja tim dengan orang-orang yang berada diluar departemen yang berbeda, namun manajer juga tidak terkait dengan mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain Robbins dan Coulter (2018). Sehingga mereka dapat diklasifikasikan kedalam empat tingkatan, yaitu manajer dan pemimpin tim lini atas, menengah, dan pertama Kinicki dan Williams (2018).



Gambar 2.2 *Management Levels*

Sumber: Kinicki dan Williams, 2018

Berdasarkan Gambar 2.2 management levels terbagi menjadi empat tingkatan, yaitu:

1. *Top Managers*

Top Managers merupakan manajer paling atas dimana mereka membuat keputusan jangka panjang terkait keseluruhan dari arah organisasi dan menetapkan tujuan, kebijakan, dan strategi, mereka juga harus siap menghadapi kondisi yang tidak pasti. Karyawan yang berada di posisi *top manager* memiliki jabatan seperti *chief executive officer (CEO)*, *chief operating officer (COO)*, *president*, dan *senior vice president*.

2. *Middle Managers*

Middle Managers menerapkan rencana strategis yang sudah dibuat oleh top manager dan mereka juga mengawasi serta mengkoordinasi kegiatan yang dilakukan *first-line managers*. Karyawan yang berada di posisi *middle manager* memiliki jabatan seperti *plant manager*, *district manager*, dan *regional manager*.

3. *First-line Managers*

First-line manager mereka yang membuat keputusan operasional jangka pendek, mengarahkan tugas harian karyawan *non-manajerial*. Karyawan yang berada di posisi *first-line managers* memiliki jabatan seperti *department head*, *foreman*, *forewoman*, *supervisor*.

4. *Team Leaders*

Team leaders tidak memiliki otoritas terhadap anggota tim lainnya, namun mereka diharapkan untuk memberikan petunjuk dan arahan, mengkoordinasikan kerja tim, menyelesaikan konflik, mewakili tim ke *top manager*, dan membuat keputusan jika tidak ada titik tengahnya.

2.2 **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan kinerja karyawan untuk memberikan pencapaian dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia menunjukkan semua aspek pengelolaan karyawan di dalam organisasi dan bagaimana cara organisasi menanggapi tindakan yang dilakukan karyawan, baik secara individu maupun tim

Collings dan Wood (2019). Sedangkan menurut Noe (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah kebijakan, praktik, serta sistem yang akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan dimana berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan.

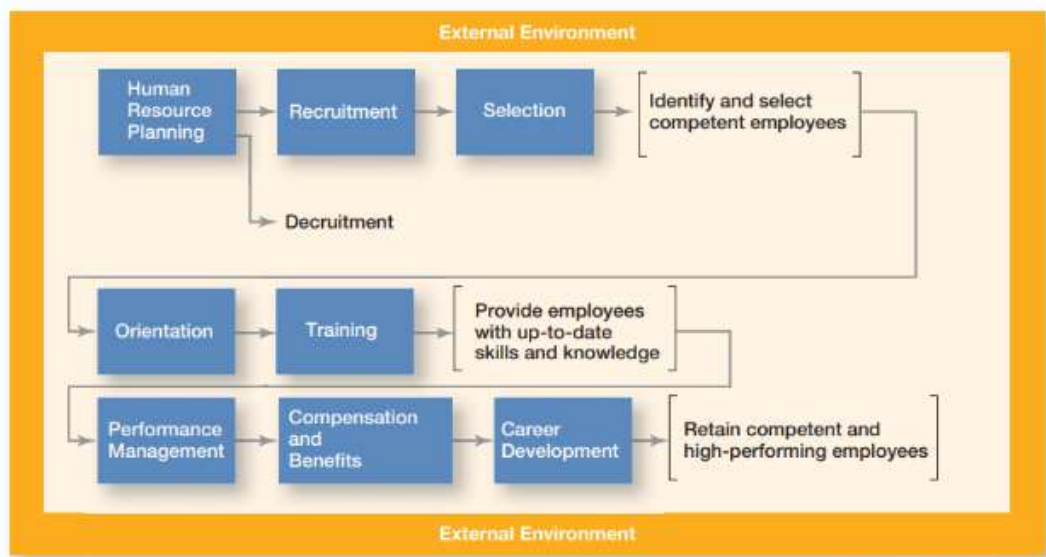
Manajemen sumber daya manusia adalah suatu cara untuk mendapatkan, pelatihan, penilaian, dan memberikan *compensation* terhadap karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan karyawan Dessler (2017). Menurut Kinicki dan Williams (2018) manajemen sumber daya manusia terdiri dari aktivitas yang dilakukan oleh manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang efektif.

Setiap manajer perlu melakukan beberapa aspek terkait sumber daya manusianya Dessler (2017), antara lain:

1. Membuat kegiatan pekerjaan secara detail (memberikan kegiatan kerja yang sesuai bagi setiap karyawan).
2. Membuat rencana yang dibutuhkan seperti tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Menentukan calon pelamar kerja.
4. Memberikan *training* dan *coaching* terhadap karyawan baru.
5. Menghitung upah karyawan dengan sesuai dan memberikan kompensasi gaji kepada karyawan
6. Mengelola insentif karyawan.
7. Memberikan penilaian kerja
8. Membuat komunikasi yang baik terhadap karyawan.
9. Memberikan pengembangan manajer.
10. Menciptakan suasana yang baik didalam lingkungan perusahaan.

2.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Peneliti merumuskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu cara untuk mendapatkan, pelatihan, penilaian, dan memberikan *compensation* terhadap karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan karyawan Dessler (2017). Berikut merupakan sebuah proses dari manajemen sumber daya manusia Robbins dan Coulter (2018).



Gambar 2.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: (Robbins dan Coulter, 2018).

Untuk proses pada gambar 2.3, berikut merupakan penjelasannya dari masing-masing tahapan tersebut.

1. *Human Resource Planning*

Membuat perencanaan organisasi untuk mendapatkan orang yang tepat di dalam perusahaan, manajer juga harus memastikan untuk jumlah orang yang tepat didalam perusahaan karena untuk mengantisipasi apabila ada karyawan yang keluar secara bersamaan di waktu yang sama.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Pada proses *recruitment* merupakan salah satu cara perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya. Sedangkan *Decruitment* adalah salah satu cara perusahaan untuk melakukan pengurangan karyawan yang tidak memiliki pengembangan diri yang baik.

3. *Selection*

Pada tahap *selection* penting bagi perusahaan untuk membuat seleksi yang ketat bagi calon pekerja, agar perusahaan mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja bagus dan dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

4. *Orientaton*

Disetiap ada karyawan baru pasti ada proses orientasi terhadap karyawan, tujuannya untuk mengenalkan lingkungan baru dan suasana kerja di dalam perusahaan.

5. *Training*

Pada proses ini karyawan baru wajib untuk melakukan *training*, agar perusahaan mengetahui kemampuan dari karyawan dan karyawan juga dapat lebih berkembang pada proses ini.

6. *Performance management*

Manajer harus mengetahui kinerja dari masing-masing karyawannya dan memberikan evaluasi kerja, tujuannya agar pekerjaan karyawan menjadi lebih efektif dan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan.

7. *Compensation and Benefits*

Jika karyawan sudah bekerja dengan baik dan dapat membantu target perusahaan maka karyawan tersebut berhak untuk mendapatkan kompensasi dan benefit yang lebih, tujuannya agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

8. *Career Development*

Dari setiap proses diatas, yang terakhir wajib untuk diberikan kepada karyawan, karena untuk membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja dan tidak ada niatan keluar dari perusahaan sehingga karyawan menjadi lebih mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan.

2.4 Work Life Balance

Aruldoss (2020) mengatakan bahwa *work life balance* (WLB) adalah fenomena penting lainnya yang telah ditangani oleh peneliti organisasi selama dua dekade terakhir. Dimana hal tersebut telah didefinisikan sebagai keseimbangan antara tuntutan emosional, perilaku dan waktu dari pekerjaan yang dibayar dan tanggung jawab pribadi dan keluarga. Menurut Mas-Machuca (2016) dalam penelitiannya, *work life balance* adalah pekerjaan yang mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam organisasi, sedangkan kehidupan mereka terdiri dari semua aktivitas yang terkait dengan pekerjaannya seperti pekerjaan rumah tangga, pengasuhan anak, pengasuhan suami atau istri, dan pengasuhan orang tua. Dapat dikatakan bahwa karyawan sehat dan berkontribusi pada organisasi dengan bekerja berjam-jam ketika adanya *work life balance* yang stabil.

Dalam penelitian lainnya, Shaffer et al (2016) mengatakan bahwa *work life balance* adalah keseimbangan antara dua peran yang dilakukan secara berbeda diwaktu yang sama oleh seorang individu, yaitu peran pekerjaan dan keluarga dimana peran tersebut dapat menghasilkan kepuasan tersendiri bagi kehidupan pemegang peran tersebut. Sedangkan menurut Kalliath & Brought (2014) yang mendefinisikan *work-life balance* sebagai persepsi seorang individu bahwa aktivitas pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan bisa saling berjalan beriringan dan akan membawa perubahan yang lebih baik dalam kehidupan individu tersebut.

2.4.1 Benefit dalam Work Life Balance

Menurut Grady et al. (2008) dalam Aruldoss (2020) terdapat beberapa keuntungan yang ada pada *work life balance*, yaitu:

1. Menguntungkan organisasi perusahaan dengan peningkatan motivasi pada karyawan
2. Produktivitas kinerja karyawan meningkat
3. Penurunan tingkat *turnover* pada perusahaan
4. Bermanfaat bagi kesehatan psikologis individu karyawan

2.5 *Job Stress*

Sidhu (2020) menjelaskan bahwa *job stress* merupakan hal yang biasa dalam kehidupan sehari-hari, dapat diatasi tetapi tidak dapat dihindari. Selama satu abad terakhir, sifat pekerjaan telah mengalami perubahan drastis yang menyentuh semua profesi. Stres muncul secara otomatis karena adanya perubahan. Ketika stres menjadi lebih tinggi, kinerja menjadi rendah dan juga dapat menimbulkan ancaman bagi kesehatan. Sedangkan menurut Foy (2019) Tempat kerja yang penuh tekanan mengakibatkan penurunan kinerja dan motivasi kerja pada karyawan seperti ketidakhadiran, produktivitas rendah, naiknya tingkat *turnover* karyawan, investasi yang sia-sia dalam pelatihan, peningkatan biaya karena penggantian pelatihan untuk karyawan cuti sakit, depresi, *burnout*, dan *emotional*.

Berikutnya, Akgunduz (2020) mengatakan bahwa *job stress* adalah jenis stres yang umum pada pekerjaan, dimana terdapat penurunan energi individu dalam aktivitas kerja yang dilakukan sehingga berdampak pada harapan organisasi atau pekerjaan. Stres kerja menciptakan ketidaksetaraan antara tuntutan kerja karyawan, keterampilan kerja, dan sumber daya. Ini juga merupakan pengalaman emosional yang penting dalam lingkungan kerja. Menurut pendapat George dan K.A (2015) dalam Sidhu (2020) menunjukkan bahwa bank publik dan swasta memiliki tingkat stres terkait pekerjaan yang berbeda setelah melakukan ANOVA satu arah terhadap 337 karyawan. Stres kerja dalam organisasi dapat menurunkan kapasitas kinerja, mengurangi efisiensi, menyebabkan depresi, harga diri rendah dan menurunkan minat kerja.

2.5.1 Faktor *Job Stress*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kaewanuchit (2018), dalam mempelajari stres kerja sebagai kerugian yang mengakibatkan penyakit kesehatan mental. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut, yaitu:

1. *The Traveling Distance*, adalah sebuah jarak perjalanan yang dilalui karyawan dari rumahnya menuju tempat mereka bekerja. Seperti macet kendaraan, jauhnya jarak yang ditempuh, mengejar waktu, dan lainnya.
2. *Working Conditions*, adalah kondisi saat bekerja dimana lingkungan kerja dapat mempengaruhi aktivitas pekerjaan karyawan.
3. *Wages*, adalah faktor upah sesuai tidak dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.
4. *Workplace*, adalah faktor utama dari lingkungan kerja sangat berpengaruh bagi karyawan.

2.6 *Job Satisfaction*

Menurut Mas-Machuca (2016), *job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai "bagaimana kecintaan seseorang terhadap pekerjaan mereka dengan kepuasan yang mereka dapatkan" dan dapat dikonseptualisasikannya sebagai kombinasi karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan sifat serta sikap pribadi. Hal ini juga dapat digambarkan sebagai reaksi emosional terhadap pekerjaan, yang terjadi ketika karyawan menilai seberapa banyak mereka telah mencapai hasil yang ditargetkan. Sedangkan menurut Aruldoss (2020), *job satisfaction* dapat mengacu pada *organizational pride* sebagai penyediaan lingkungan kerja yang positif dan mendorong kinerja karyawan, yang membutuhkan identifikasi sosial tinggi dengan perusahaan. *Organizational pride* dipelajari dalam industri jasa sebagai pendorong positif sebagai pentingnya niat karyawan untuk berpindah.

2.6.1 Peran dari *Job Satisfaction*

Menurut Al-Abdullat (2018) *job satisfaction* memainkan peran penting dalam menentukan identitas dan posisi seseorang dalam organisasi. Oleh karena itu, harus mendapat perhatian besar seperti:

1. *Employee Engagement*, dapat didefinisikan sebagai *job satisfaction* karyawan terkait komitmen dan tingkat *employee engagement* terhadap organisasi mereka. Terdapat tiga komponen *psychological engagement* yang diperlukan bagi seorang karyawan untuk terlibat organisasi dengan benar: kebermaknaan (elemen kerja), keselamatan (elemen sosial, termasuk gaya manajemen, proses, dan norma organisasi), dan ketersediaan (gangguan individu).
2. *Employee Empowerment, empowerment* dianggap sebagai pemberian atau pendelegasian kekuasaan individu untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah sendiri (tindakan mengelola sesuatu). Karyawan yang diberdayakan akan merasa lebih puas dan akan lebih siap memenuhi persyaratan pekerjaan mereka yang mengarah pada *job satisfaction* dan dengan demikian tingkat *turnover* akan jadi lebih rendah.
3. *Turnover-absenteeism, turnover* telah digunakan sebagai indikator kinerja organisasi sejak awal kerja. Sedangkan, *absenteeism* dipengaruhi oleh banyak faktor yang berkorelasi, yang membuatnya semakin sulit untuk "mengukur, memenuhi syarat, atau memperbaiki salah satu faktor tersebut adalah kepuasan kerja karyawan, tidak puas dengan pekerjaan sendiri adalah penyebab utama *absenteeism* karyawan. *Absenteeism* untuk bekerja tergantung pada dua hal yakni, motivasi karyawan untuk hadir dan kemampuan mereka untuk hadir, yang mendukung argumen sebelumnya tentang hubungan antara *job satisfaction* dan *absenteeism*.
4. *Working environment*, karyawan adalah komponen utama yang bertanggung jawab untuk mencapai misi dan visi organisasi. Dan agar dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan tersebut, mereka membutuhkan lingkungan kerja yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara bebas dan mengeluarkan seluruh potensi yang mereka miliki. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk menyadari

pentingnya lingkungan kerja yang baik, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. *Salary*, Gaji adalah sebuah bentuk kompensasi untuk karyawan yang wajib dibayarkan oleh perusahaan, sesuai perjanjian didalam kontrak kerja. Oleh karena itu, perusahaan wajib memberikan gaji yang sesuai untuk memberikan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap karyawan. Upah, gaji, atau bonus dianggap sebagai imbalan yang signifikan dan alat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.7 Job Commitment

Asawo (2018), mengatakan bahwa *job commitment* adalah karyawan yang secara afektif berkomitmen pada organisasi mereka yang membuat antusias bekerja untuk kemajuan organisasi tersebut daripada rekan-rekan mereka yang tidak terlibat dalam organisasi. Gheitani (2018) berpendapat, *job commitment* artinya kesetiaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan pengakuan serta penerimaan nilai-nilainya. Selanjutnya, Ryu (2019) menyatakan bahwa *job commitment* adalah komitmen organisasi karyawan yang menunjukkan perhatian dan dukungan untuk karyawan mereka. Khususnya, karyawan dapat menjadi lebih setia dan berkomitmen pada organisasi mereka jika organisasi memberikan mereka berbagai layanan yang bermanfaat, seperti kesempatan untuk berkembang dan berkarir.

2.7.1 Komponen Job Commitment

Menurut Handayani (2019) terdapat tiga komponen *job commitment* atau *organizational commitment* yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. *affective commitment* adalah mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi, *continuance commitment* adalah karyawan yang merasa perlu untuk tetap tinggal karena potensi kehilangan hal-hal seperti manfaat jika mereka memilih untuk pergi dan kurangnya pekerjaan alternatif dan mereka menyadari biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, dan *normative commitment* merupakan perasaan kewajiban untuk tetap bersama organisasi. Karyawan telah diajarkan melalui sosialisasi bahwa organisasi mengharapkan loyalitas mereka Handayani (2019).

Sedangkan menurut Jayasingam (2016), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komponen tersebut yakni sebagai berikut:

1. *Knowledge-sharing culture*. Upaya dukungan yang diperlukan untuk menciptakan dan memelihara lingkungan di mana mereka dapat merasa nyaman, belajar menjadi produktif, merasa diberdayakan dan diberi kesempatan untuk menjadi kreatif dan inovatif.
2. *Task orientation*. Merupakan upaya untuk mengetahui orientasi karyawan seperti mencerminkan sifat pekerjaan, berbagai kegiatan yang terlibat dalam organisasi dan tingkat kebebasan untuk merencanakan, memutuskan, dan melaksanakan tugas-tugas yang terkait dengan fungsi pekerjaan seorang karyawan.
3. *Compensation*. Ketika karyawan yang umumnya puas dengan gajinya maka mereka akan memiliki komitmen tinggi dan tidak menunjukkan niat untuk keluar dari perusahaan.
4. *Performance management and promotion*. Karyawan akan termotivasi meningkatkan kinerjanya apabila adanya distribusi penghargaan organisasi seperti promosi, status dan evaluasi kinerja memiliki dampak yang luar biasa pada komitmen organisasi.
5. *Opportunities of training and development*. Peluang organisasi untuk investasi sumber daya manusia yang dimiliki serta mendapatkan perbaikan individu dan organisasi. Dengan adanya *training* dan *development* pada organisasi dapat menunjukkan bahwa karyawan dapat terlibat dan membantu dalam perkembangan kerja mereka tidak hanya itu karyawan juga dapat merasa terlibat dengan organisasi perusahaan.
6. *Management support*. Komitmen organisasi karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang diberikan. Faktanya, karyawan yang merasakan dukungan organisasi lebih cenderung menampilkan hubungan afektif terhadap organisasi.
7. *Moderating effect of gender*. Menggambarkan *gender* sebagai salah satu variabel demografis yang paling populer dipelajari dalam nilai kerja atau

studi perilaku. Sudah menjadi fakta umum bahwa pria dan wanita memiliki kecenderungan perilaku yang berbeda. Karena perbedaan tersebut, telah mengidentifikasi *gender* sebagai faktor moderasi dalam menentukan komitmen organisasi afektif.

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Job Stress* terhadap *Work Life Balance*

Dalam penelitiannya, Aruldoss (2020) menemukan bahwa *job stress* berpengaruh negatif terhadap *work life balance*. Behr dan Glazer (2001) dalam Aruldoss (2020) menjelaskan bahwa stresor pekerjaan seperti kondisi kerja, harapan dari manajemen, beban kerja dan non-kolegialitas di antara karyawan berdampak buruk pada kesehatan individu seorang karyawan. Dengan keadaan stres kerja yang tinggi memungkinkan tidak terciptanya *work life balance* pada karyawan. Sedangkan menurut Zheng (2015), bahwa jika karyawan mampu mengelola konflik pekerjaan-keluarga dengan baik dan mencapai *work life balance*, mereka kemungkinan tidak akan mengalami stres dan baik-baik saja di tempat kerja

Dalam penelitian yang dilakukan Helmle et al. (2014) dalam Aruldoss (2020) menemukan bahwa inisiatif organisasi *work life balance* memiliki korelasi negatif dengan *job stress* terkait masalah keluarga, krisis keuangan dan konflik antara tuntutan dari perusahaan dan keluarga di rumah adalah potensi stres karyawan di tempat kerja. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penulis menduga bahwa:

H1 : *Job stress* berpengaruh negatif terhadap *work life balance*.

2.8.2 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Life Balance*

Dalam penelitian yang dilakukan Aruldoss (2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work life balance*, hubungan positif tersebut dikarenakan kepuasan kerja karyawan sangat penting terkait membagi waktu dalam *work life balance* yang membuat karyawan bekerja dengan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sedangkan, menurut Mas-machuca (2016) bahwa *work life balance* berkaitan dengan rasio pembagian waktu

yang tepat antara keluarga dan pekerjaan, kemungkinan besar karyawan yang bahagia dan merasa puas dalam pekerjaan cenderung mempertahankan keseimbangan yang bahagia antara pekerjaan dan kehidupan.

Dalam penelitian yang dilakukan Joo dan Lee (2017) menyebutkan bahwa sangat sulit untuk menentukan urutan hubungan yang tepat antara *job satisfaction* dengan *work life balance*, secara logis dapat dikatakan bahwa karyawan yang bahagia di tempat kerja cenderung membawa keseimbangan antara pekerjaan dan rumah daripada mereka yang tidak bahagia. Ketidakpuasan kerja mungkin memiliki efek limpahan pada *work life balance* karena karyawan cenderung meneruskan perasaan yang mereka temui dalam organisasi ke rumah dan kehidupan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penulis menduga bahwa:

H2 : *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work life balance*

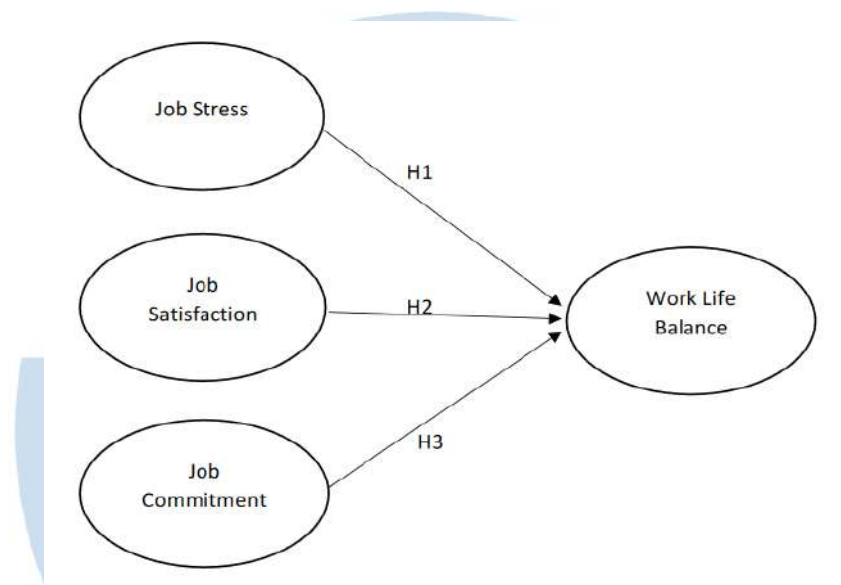
2.8.3 Pengaruh *Job Commitment* terhadap *Work Life Balance*

Aruldoss (2020), dalam penelitiannya mengatakan bahwa *job commitment* menjadi salah satu faktor yang mendalilkan bahwa peningkatan komitmen kerja memiliki potensi bagi karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka. Sedangkan menurut Poulouse (2020), pengaruh positif terkait memiliki persepsi *work life balance* yang besar dalam pekerjaan mereka dan keterikatan psikologis untuk karir mereka. Selain itu, interaksi yang harmonis antara pekerjaan dan rumah memfasilitasi individu dalam mencapai lebih banyak kepuasan dalam hidup. Hal ini juga memperkuat tingkat *job commitment* terhadap profesinya.

Dalam penelitian yang dilakukannya, Oyewobi et al., (2019) menyebutkan bahwa komitmen organisasi sebagai anteseden *work life balance* masih terbatas. Dalam studi mereka tentang efek mediasi komitmen organisasi pada hubungan *work life balance* dan kinerja organisasi, juga menemukan bahwa ada hubungan positif antara *work life balance* dan komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian di atas, penulis menduga bahwa:

H3 : *Job Commitment* berpengaruh positif terhadap *work life balance*

2.9 Model Penelitian



Gambar 2.4 Model Penelitian

Sumber: (Modifikasi) dari Aruldoss, (2020). *The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India.*

Kerangan Hipotesis:

H1. *Job stress* berpengaruh negatif terhadap *work life balance*

H2. *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work life balance*

H3. *Job commitment* berpengaruh positif terhadap *work life balance*

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S.	<i>Journal of Advances in Management Research</i> , 2020	<i>The relationship between quality of work life and work life balancemediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India.</i>	Studi ini memberikan kontribusi untuk kedua manajer <i>practice</i> dan literatur tentang manajemen sumber daya manusia. Studi ini menunjukkan bahwa pengusaha perlu menyadari pentingnya <i>quality of work life</i> dan <i>work life balance</i> dalam mencapai efektivitas organisasi. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dalam hal mengidentifikasi anteseden <i>work life balance</i> .	Sebagai acuan utama penelitian.

2.	Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I.	<i>Journal of Managerial Psychology, 2016</i>	<i>Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction</i>	Studi ini memberikan model pengukuran yang berguna yang dapat digunakan oleh pemberi kerja dan karyawan untuk mengevaluasi dan meningkatkan <i>work life balance</i> melalui otonomi pekerjaan dan dukungan. Perusahaan harus memperhatikan <i>work life balance</i> karyawan untuk meningkatkan kebanggaan organisasi dan <i>job satisfaction</i> . Penelitian ini mencoba membantu perusahaan untuk lebih efektif menggunakan sumber daya manusianya.	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.
3.	Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M.	<i>South Asian Journal of Business Studies, 2018</i>	<i>Relation of work-life balance, work-family conflict and family-</i>	Penelitian ini menyajikan beberapa hasil yang unik, yang berbeda dari penelitian sebelumnya seperti <i>work family</i>	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

			<i>work conflict with the employee performance- moderating role of job satisfaction</i>	<i>conflict</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, <i>work family conflict</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat menjadi moderator negatif di antara keduanya.	
4.	<i>Sidhu, A. K., Singh, H., Viridi, S. S., & Kumar, R.</i>	<i>Journal of Management Development, 2020</i>	<i>Job stress and its impact on health of employees: a study among officers and supervisors</i>	Hasil penelitian menunjukkan dampak <i>job stress</i> terhadap kesehatan karyawan. Penelitian saat ini menunjukkan bahwa <i>job stress</i> harus ditangani tepat waktu untuk meminimalkan dampak <i>job stress</i> .	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.
5.	<i>Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P.</i>	<i>International Journal of Productivity and Performance Management, 2019</i>	<i>The effects of tourist incivility, job stress and job satisfaction on tourist guides'</i>	Temuan dari penelitian ini dapat memicu pendekatan organisasi di mana pemimpin dapat memungkinkan perubahan tempat kerja dengan mengembangkan dan	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

			<i>vocational commitment</i>	menerapkan dukungan social dan strategi kehidupan kerja, dan jalur potensial untuk mengurangi tingkat stres di tempat kerja dan meningkatkan kualitas hidup bagi karyawan dan meningkatkan kinerja.	
6.	<i>Al-Abdullat, B. M., & Dababneh, A.</i>	<i>Benchmarking: An International Journal, 2018</i>	<i>The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector</i>	Perkembangan budaya organisasi pada bank-bank di Yordania masih belum stabil dan efisien. Ini mungkin dipengaruhi oleh <i>management style</i> dan <i>teamwork</i> di Yordania dan faktor lain yang terkait dengan budaya bank dan bagaimana hal itu akan tercermin dalam layanan pelanggan. Pembuatan dan penerapan <i>knowledge management</i> di bank-bank di Yordania masih	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

				<p>sederhana. Pengetahuan terutama dibagikan secara internal di dalam bank dengan sedikit upaya yang didedikasikan untuk mengumpulkan pengetahuan dari lingkungan eksternal termasuk pelanggan. <i>Job satisfaction</i> di bank-bank di Yordania masih sederhana.</p>	
7.	<p>Gheytani, A., Inami, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P.</p>	<p><i>International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management</i>, 2018</p>	<p><i>Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector</i></p>	<p>Dampak partisipasi dalam <i>strategic planning on managers creation</i>. Peran mediasi motivasi otonom dan <i>affective organizational commitment</i>. Karena sifat pekerjaan karyawan bank sedemikian rupa sehingga menghadapi mereka dengan banyak</p>	<p>Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.</p>

			<p>pilihan etis, kepatuhan terhadap standar etika, khususnya <i>Islamic Work Ethic</i> (IWE), dapat sangat mempengaruhi antusiasme mereka dan sebagai hasilnya mereka puas terhadap <i>organizational commitment</i>.</p>	
8.	<p><i>Cherif, F.</i> <i>International Journal of Sociology and Social Policy</i>, 2020</p>	<p><i>The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector</i></p>	<p>Hasil penelitian ini telah dikuatkan dengan penelitian sebelumnya dan menegaskan korelasi antara dan di antara manajemen sumber daya manusia (SDM), <i>job satisfaction</i> karyawan dan <i>organizational commitment</i> di sektor perbankan Arab Saudi. Temuan ini memiliki implikasi praktis. Memiliki tingkat <i>job satisfaction</i> yang tinggi di antara karyawan bank akan mencegah tingkat <i>turnover</i></p>	<p>Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.</p>

9.	Ryu, G., & Moon, S.-G.	<i>Journal of Workplace Learning, 2019</i>	<i>The effect of actual workplace learning on job satisfaction and</i>	<p>menjadi rendah, ketidakhadiran dan tingkat produktivitas serta meningkatkan <i>organizational commitment</i>. Praktik HRM, di sisi lain, membantu dalam peluang pengembangan karir dan karenanya memberikan peluang kerja yang lebih baik. Studi ini dapat merekomendasikan bahwa untuk memastikan tingkat <i>job satisfaction</i> yang tinggi di antara karyawan dan meningkatkan <i>organizational commitment</i> di sektor bank, harus lebih menekankan pada praktik HRM.</p>	<p>Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.</p>
----	------------------------	--	--	---	---

			<i>organizational commitment</i>	<i>job satisfaction dan organizational commitment. Demikian pula, motif belajar intrinsik juga berhubungan positif dengan sikap kerja. Namun, tidak ada efek interaksi antara motif belajar intrinsik dan pengalaman belajar yang ditemukan, yang mungkin menyiratkan bahwa motif belajar ekstrinsik otonom adalah prediktor yang lebih baik untuk menjelaskan job satisfaction daripada motif belajar murni intrinsik dalam konteks organisasi.</i>	
10.	Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Garib Singh, S. K.	Management Research Review, 2016	<i>Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay</i>	Memahami dampak dari faktor-faktor ini dalam konteks berbasis pengetahuan membantu perusahaan memprioritaskan dan fokus pada faktor-faktor penting	Sebagai Jurnal Pendukung Hipotesis dalam penelitian.

				yang dapat meningkatkan tingkat <i>affective commitment</i> di antara pekerja. Melakukannya memfasilitasi retensi pengetahuan dan mencegah hilangnya pengetahuan.	
--	--	--	--	---	--

