

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas yang menyangkut *planning, organizing, to lead, dan controlling* yang dapat diterapkan dalam mencapai *goals* perusahaan maupun organisasi yang sebelumnya sudah ditetapkan dengan melibatkan kinerja *human resources* dan sumber daya lain yang memiliki potensi yang besar (Haris, Robbi, 2019). Menurut Kinicki dan William (2016) manajemen merupakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi baik efisien dan efektif dengan memadukan pekerjaan individu dengan organisasi tersebut.

##### 2.1.1 Proses Manajemen

Proses manajemen menurut Koontz dan O'Donnell yang dikutip pada buku "*Management and Entrepreneurship*" tahun 2009 terdapat lima proses yaitu *planning, organizing, staffing, leading* atau *directing*, dan *controlling* sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Mereka menyatakan bahwa tahapan proses manajemen *planning* merupakan fungsi utama dari manajemen, dimana perusahaan menyiapkan segalanya untuk masa depannya. Hal ini termasuk dengan penetapan kebijakan perusahaan, penetapan akan *goals* yang ingin diwujudkan, penetapan strategi, aturan dan prosedur, serta penyusunan anggaran.

2. *Organizing* (Koordinasi)

Proses dimana perusahaan melakukan distribusi pekerjaan pada sekelompok karyawan mereka agar kinerjanya dapat lebih efektif. *Organizing* meliputi kegiatan pembagian dan pengelompokan tugas yang nantinya dapat disesuaikan dengan posisi individu karyawan maupun kelompok.

3. *Staffing*

Perusahaan mengelola kedudukan atau posisi struktur organisasi. Proses ini termasuk juga dalam kegiatan *recruitment & selection* kepada suatu individu atau kandidat sesuai dengan potensi mereka. Pada tahap ini perusahaan juga salah satunya melakukan program *training & development* bagi para karyawan dan melakukan penilaian kinerja karyawan.

4. *Leading*

Memiliki peran dalam membimbing dan memberikan dorongan pengaruh yang baik terhadap para karyawan agar kinerja mereka dapat semakin meningkat dan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Sebagai proses yang terakhir yaitu

5. *Controlling*

perusahaan perlu untuk memastikan apakah *goals goals* yang menjadi cita-cita perusahaan tercapai dan apakah sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan pada tahap *planning*. Perusahaan perlu memastikan apakah dalam prosesnya terdapat kemajuan dari hari-hari sebelumnya dan apakah perusahaan perlu untuk memperbaiki sistem kerja mereka agar *goals* tersebut dapat lebih tercapai.

### 2.1.2 Management Levels



Sumber: Robbins dan Coulter, 2018

Gambar 2.1 Hasil Komparasi Brand Ritel Toko Buku di Indonesia tahun 2019-

Menurut Robbins dan Coulter (2018), *Management Levels* merupakan tingkatan atau *level* yang membatasi antar karyawan disuatu organisasi maupun perusahaan. Hal ini tentunya disesuaikan dengan tanggung jawab dan wewenang apa sajakah yang mereka miliki. Tingkatan itu terdiri dari *Non-Managerial Employees* yang merupakan karyawan yang memiliki fungsi yang bergantung pada *department* tempat mereka bekerja; *First line Managers* merupakan karyawan yang memiliki fungsi pengawasan terhadap karyawan lain dan bertugas untuk memberikan arahan kepada karyawan di *Non-Managerial Employees*; *Middle Managers* merupakan karyawan yang memiliki fungsi dan tanggung jawab dalam suatu *department* pada perusahaan yang dimaksud, dan mengawasi manajer ditingkat bawahnya dan menjadi penghubung antara *Top Managers*; dan *Top Managers* merupakan karyawan yang berada pada tingkat tertinggi dalam suatu

organisasi atau perusahaan, mereka juga mampu merancang dan menetapkan keputusan dalam mencapai rencana yang akan dituju.

### **2.1.3 *Human Resource Management***

Human Resource Management merupakan fungsi yang dimiliki perusahaan dalam menarik karyawan, mengembangkan potensi dan kinerja karyawan, serta mempertahankan keberadaan karyawan di dalam suatu perusahaan agar dapat tercapailah *goals* yang diimpikan oleh perusahaan atau organisasi (Boone & Kurtz, 2018)

### **2.1.3 Fungsi *Human Resource Management***

*Human Resource Management* memiliki berbagai fungsi di dalam perusahaan atau organisasi. Fungsi-fungsi tersebut dapat dikelompokkan menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional (Hasibuan, 2016). Jika diuraikan kedua fungsi tersebut, terdapat beberapa sub-fungsi.

1. Fungsi manajerial mencakup proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja, organisasi tenaga kerja yang ada, bantuan dalam mengarahkan karyawan dalam menjalankan tugas mereka, serta pengendalian kinerja karyawan. Dalam pengimplementasiannya dapat dijabarkan sebagai berikut:
  - a. *Recruitment* yang dimana merupakan proses seleksi, orientasi, penempatan kerja sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.
  - b. *Development* yang dimana merupakan Langkah dalam peningkatan keterampilan teori maupun teknis, moral dan *conceptual* melalui *training* maupun Pendidikan.

- c. *Compensation* yang dimana Langkah pemberian benefit yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan sebagai imbalan yang diberikan perusahaan.
  - d. *Integration* yang dimana merupakan kegiatan dalam rangka menyatukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan yang diharapkan oleh karyawan sehingga dalam kerjasamanya kedua belah pihak dapat merasa saling diuntungkan.
  - e. *Maintanance* yang dimana hal ini merupakan proses pemeliharaan baik fisik maupun psikis serta loyalitas karyawan saat bekerja di dalam perusahaan.
  - f. *Separation* merupakan suatu momen dimana hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi tidak dilanjutkan. Biasanya hal ini dikarenakan adanya pelanggaran yang dilakukan karyawan. Hal ini juga dapat terjadi apabila karyawan sudah memasuki masa pensiun.
2. Fungsi operasional meliputi pemenuhan kebutuhan akan sumber daya manusia, implementasi pelatihan dan pengembangan, pengaturan kompensasi dan perlindungan, seperti gaji, insentif, tunjangan, dan keamanan kerja. Fungsi ini juga melibatkan integrasi kepentingan dan kebutuhan perusahaan atau organisasi dengan karyawan, serta membantu menjaga kondisi fisik dan mental, serta loyalitas karyawan. Selain itu, fungsi operasional juga mencakup tindakan disiplin terhadap karyawan,

termasuk dalam hal memberhentikan hubungan kerja dalam situasi tertentu yang dapat mempengaruhi stabilitas perusahaan.

#### **2.1.4 Ruang Lingkup *Human Resources Manajemen***

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia melibatkan proses sistematis untuk mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan, dengan melibatkan hal-hal sebagai berikut (Stoilkovska dan Serafimovic, 2017):

1. Menganalisis posisi dan peran pekerjaan dalam organisasi,
2. Menyediakan informasi terperinci mengenai setiap pekerjaan atau posisi dalam perusahaan atau organisasi.
3. Rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia harus sesuai dengan persyaratan, sistem, prosedur, dan proses yang ditentukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun masa depan.

Hal diatas dapat dilakukan dengan menerapkan *Human Resource Planning, Job Analysis, Recruitment & Selection, Orientation & Induction, Training & Development, Performance Appraisal, Compensation Planning & Recruitment, Motivation, Welfare, Healthy and Safety, dan Industrial Relation.*

## **2.2 Variabel Penelitian**

### **2.2.1 *Autonomy***

Yee dan Hwa (2019) menyatakan bahwa *autonomy* memiliki peran penting dalam membantu karyawan memulihkan energi mereka sebagai individu, sehingga mereka dapat dengan bebas menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki tanpa terbatas atau dipengaruhi oleh orang lain. *Autonomy* juga merujuk pada tingkat kebebasan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengambil

keputusan penting dalam pekerjaan mereka, seperti menentukan waktu dan metode pelaksanaan tugas (Parker et al., 2021). Menurut Hackman (2018) *autonomy* dapat meningkatkan efisiensi kerja dan motivasi kerja karyawan yang lebih besar.

Berdasarkan definisi *autonomy* yang telah dijabarkan peneliti menggunakan definisi yang disampaikan oleh Parker et al., (2021) yang menyatakan bahwa *autonomy* merupakan tingkat kebebasan yang dimiliki oleh karyawan dalam mengambil keputusan penting dalam pekerjaan mereka terutama dalam menentukan prosedur, metode kerja, dan waktu pengerjaan.

### **2.2.2 Workload**

Rahim et al. (2020) menyatakan bahwa beban kerja dapat diartikan sebagai jumlah tugas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi kepada seorang karyawan dalam periode waktu yang ditentukan. Menurut Lee et al., (2015), workload dianggap sebagai salah satu tuntutan utama dalam pekerjaan yang menghasilkan tekanan pada individu saat menyelesaikan tugas-tugas kerja. Sedangkan Johari et al. (2018) mengatakan bahwa workload mengacu pada seluruh kegiatan karyawan yang berkaitan dengan waktu pengerjaan tugas, pemberian tanggung jawab, dan profesionalitas karyawan di tempat kerjanya. Berdasarkan definisi yang telah dijabarkan peneliti menggunakan definisi dari Johari et al. (2018) dimana *workload* mengacu pada seluruh kegiatan karyawan yang berkaitan dengan waktu pengerjaan tugas, pemberian tanggung jawab, dan profesionalitas karyawan di tempat kerjanya.

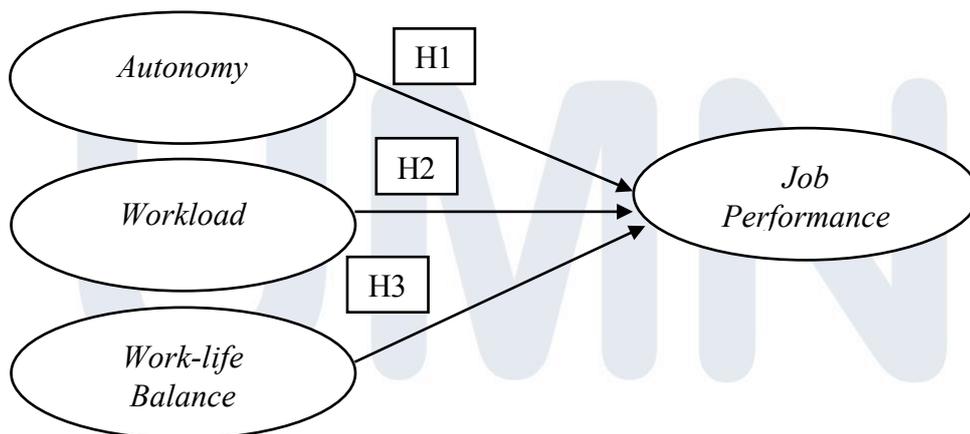
### **2.2.3 Work-life Balance**

Johari et al. (2018) mengungkapkan bahwa work-life balance merupakan saat dimana individu mencari keseimbangan antara dunia pekerjaan dan dari kehidupan pribadi mereka, sehingga mereka mendapatkan kenyamanan dengan adanya komitmen kerja dan keluarga atau kehidupan pribadi mereka. Parkes & Langford (2018) mendefinisikan work-life balance sebagai kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara komitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta memiliki tanggung jawab yang baik terhadap kegiatan di luar pekerjaan. Dipura & Kakar (2013) menjelaskan bahwa work-life balance merupakan momen dimana karyawan dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga karyawan dapat merasa nyaman dalam menjalani komitmen mereka terhadap pekerjaan dan keluarga. Dengan konsep work-life balance, diharapkan tercipta keseimbangan yang harmonis antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, di mana keduanya saling melengkapi satu sama lain. Menurut Tziner et al., (2018), work-life balance dapat dicapai dengan cara mengatur dan membagi waktu yang tersedia antara komitmen kerja dan keluarga. Dengan memperhatikan alokasi waktu yang tepat, work-life balance dapat membantu mengidentifikasi ketidakseimbangan antara karyawan dan keluarga dalam berbagai bentuk, seperti rasio pembagian waktu yang ada. Berdasarkan definisi yang telah dijabarkan peneliti menggunakan definisi dari Johari et al. (2018) bahwa work-life balance merupakan saat dimana individu mencari keseimbangan antara dunia pekerjaan dan dari kehidupan pribadi mereka, sehingga mereka mendapatkan kenyamanan dengan adanya komitmen kerja dan keluarga atau kehidupan pribadi mereka.

### 2.2.4 Job Performance

Menurut Jamal (2016), *job performance* adalah kemampuan seorang individu untuk berhasil dalam menjalankan tugas-tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di lingkungan kerja. Menurut Campbell (2010), *job performance* dapat secara luas didefinisikan sebagai perilaku yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Ia pun menekankan bahwa definisi pekerjaan sebelumnya lebih banyak berfokus pada kinerja tugas, yang mengukur sejauh mana individu berhasil menyelesaikan tugas yang terkait dengan deskripsi pekerjaan. Sehingga pada penelitian ini peneliti memilih definisi yang dipaparkan oleh Jamal (2018) dimana *job performance* kemampuan seorang individu untuk berhasil dalam menjalankan tugas-tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di lingkungan kerjanya.

### 2.3 Model Penelitian



Sumber: Johari et al., 2018

Gambar 2.2 Model Penelitian

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

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

H3: *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*

#### **2.4 Pengembangan Hipotesis**

Menurut Davis & Wilson (2018), motivasi dan autonomy memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres di kalangan guru. Ketika karyawan menghadapi keterbatasan, seperti kurangnya autonomy dalam pekerjaan, mereka akan merasakan tekanan, stres, frustrasi, dan mengalami masalah kecemasan. Hal ini juga ditekankan oleh Saragih (2018) pentingnya memperkuat hubungan antara autonomy dan pekerjaan di dalam perusahaan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa karyawan yang memiliki tingkat autonomy kerja yang tinggi akan memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, terutama dalam konteks pekerjaan sebagai guru.

Berdasarkan statement diatas maka hipotesis 1 dapat dinyatakan sebagai berikut:

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

Harold (2018) menyatakan bahwa workload merujuk pada semua aktivitas yang melibatkan waktu yang dihabiskan oleh karyawan untuk menjalankan tugas, tanggung jawab, dan kepentingan di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Workload mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan kepemimpinan profesional di tempat kerja (Johari et al., 2018). Menurut Koesomomidjojo (2018), dampak dari workload dapat menyebabkan kelelahan pada karyawan karena

mereka harus menyelesaikan tugas melebihi kapasitas fisik dan mental mereka, yang pada gilirannya dapat mengurangi kapasitas kerja dan kinerja mereka.

Berdasarkan statement diatas maka hipotesis 2 dapat dinyatakan sebagai berikut:

H2: *Workload* berpengaruh negatif terhadap Job Performance

Byrne (2018) menyatakan bahwa ketika karyawan telah mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan maka hal itu akan memiliki banyak manfaat bagi perusahaan. Hal ini karena karyawan akan lebih termotivasi, produktif, dan mengalami tingkat stres yang lebih rendah. Tentunya juga mereka lebih merasa dihargai oleh atasan atau perusahaan. Rego & Chunka (2018) menyimpulkan bahwa mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan yang berhasil, dengan memenuhi peran dan komitmen dalam keluarga, dapat meningkatkan kinerja kerja yang sangat baik.

Berdasarkan statement diatas maka hipotesis 3 dapat dinyatakan sebagai berikut:

H3: Work-life Balance berpengaruh positif terhadap Job Performance

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwan Tjik (2018)	International of Education Management	Autonomy, Workload, Work life balance and Job performance	Temuan ini menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu autonomy,

				workload, dan work-life balance, memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap job performance.
2	Alexander Bruggen (2015)	Managemet Decision	An empirical investigation of the relationship between workload and performance Organizational constraints and performance: an indirect effects model	Dalam jurnal penelitian ini, dijelaskan bahwa tingkat beban kerja yang tinggi secara langsung akan berdampak pada kinerja karyawan dan menyebabkan penurunan kinerja.
3	Shani Pindek, David J. howard, Alexandra Krajcevska, Paul E. Spector (2018)	Journal of Managerial Psychology	Organizational constraints and performance: an indirect effects model	Dalam jurnal penelitian ini, disebutkan bahwa ketika beban kerja meningkat, karyawan akan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas sehingga kinerja

				mereka akan menurun. Namun, penting untuk dicatat bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja tidak boleh menghambat produktivitas selama beban kerja tidak terlalu tinggi.
4	A.K.M Talukder, Margaret Vickers, Aila Khan (2018)	Emerald Insight.	Supervisor support and Work life balance: Impact on Job performance in the Australian financial sector	Dalam jurnal penelitian ini, disebutkan bahwa memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur jadwal mereka dengan seimbang antara tuntutan kerja di tempat kerja dan di rumah dapat meningkatkan tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan

				kehidupan pribadi (work life balance), yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.
5	Hulya Gunduz cekmecioghua and Ayue Gonselb (2011)	Sciverse Science Direct 7 <sup>th</sup> International Strategi Management Conference	Promoting Creativity Among Employees of Mature Industries: The Effect of Autonomy and Role Stress on Creative Behaviors and Job performance	Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara otonomi dengan kinerja kerja, di mana otonomi berperan dalam meningkatkan kepercayaan diri dan kreativitas karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja kerja.
6	Gorkan Ahmetoglu, Lauren Scarlett, Sonia-Cristina Codreanu, Thomas ChamorroPremuzic (2019)	Evidence based HRM:a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 8 No. 1, 2020	The Impact of Organizational Stucture and Work Autonomy in Fostering entrepreneurial tendencies and Job performance	Hasil temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara autonomy dan job performance. Ketika karyawan memiliki

				tingkat otonomi dalam pekerjaan mereka, hal tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas baik secara individu maupun dalam konteks organisasi.
7	Muhammad Jamal (2016)	Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences	Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrane Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East	Dalam jurnal ini diketahui bahwa job performance adalah kemampuan seorang individu untuk berhasil dalam menjalankan tugas-tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di lingkungan kerja.

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