

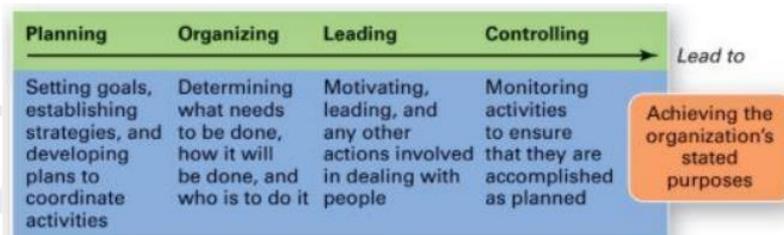
BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Manajemen

Menurut Kinick & Willams dalam bukunya yang berjudul “*Management: A Practical Introduction*” tahun 2018, Manajemen merupakan suatu usaha yang dilakukan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan pengintegrasian pekerjaan para karyawan dengan fungsi *planning, organizing, leading, dan controlling* terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki dalam Perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2018) dalam bukunya dengan judul Manajemen, mendefinisikan manajemen sebagai suatu prosedur yang menyangkut bagaimana berkoordinasi dan pengawasan dari aktifitas pekerjaan yang dikerjakan oleh orang lain sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan dengan efisien dan efektif.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2018) dalam bukunya dengan judul *Management*, mengatakan bahwa manajer harus melakukan fungsi manajemen agar pekerjaan menjadi efektif dan efisien.



Sumber: Robbins & Coulter, 2018

Gambar 2. 1 Fungsi Menejemen

Berdasarkan Gambar 2.1 Robbins dan Coulter (2018) dalam bukunya yang berjudul *Management*, menyebutkan empat fungsi manajemen yaitu:

1. *Planning*

Kegiatan untuk menetapkan tujuan dari perusahaan serta menetapkan strategi untuk mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

2. *Organizing*

Kegiatan yang bertujuan untuk mengatur dan menyusun tugas dari karyawan perusahaan untuk menjalankan sampai dengan mencapai tujuan perusahaan.

3. *Leading*

Bentuk dari kepemimpinan seorang manajer untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dari karyawan Perusahaan secara maksimal, serta seorang manajer perlu untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat seperti memberikan dukungan dan motivasi baik secara individu ataupun tim.

4. *Controlling*

Kegiatan dari seorang manajer untuk menilai, memastikan serta memberikan evaluasi hasil kinerja karyawannya dengan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan standarisasi yang telah ditetapkan. Jika hasil yang telah dikerjakan tidak

mencapai tujuan, maka manajemen perlu untuk melakukan tinjau ulang proses kerja yang telah dijakankan serta melakukan pengerjaan kembali.

2.1.2 *Management Levels*



Sumber: Robbins dan Coulter, 2018

Gambar 2. 2 *Management Levels*

Berdasarkan Gambar 2.2, Robbins dan Coulter (2018), menjelaskan bahwa *management levels* merupakan tingkatan yang memberikan batasan antar karyawan disuatu Perusahaan atau organisasi, yang seharusnya juga disesuaikan dengan tugas serta wewenang yang dimiliki. Tingkatan tersebut terdiri dari:

1. *Non-Managerial Employees*

Merupakan karyawan yang memiliki tanggung jawab atas tugas pelaksanaan suatu perusahaan sesuai dengan departemen dimana mereka ditugaskan.

2. *First line Managers*

Merupakan karyawan yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan pengawasan kepada karyawan lain serta memberikan pengarahan kepada karyawan ditingkat *non-managerial employees*.

3. *Middle Managers*

Merupakan karyawan yang memiliki tanggung jawab dan fungsi di suatu departemen suatu Perusahaan atau organisasi, yang mengawasi manajer dibawahnya serta menjadi jembatan penghubung antara *top managers*.

4. *Top Managers*

Merupakan karyawan yang berada diposisi tertinggi dalam suatu perusahaan atau organisasi, dan mereka memiliki kemampu untuk membuat serta menetapkan keputusan untuk encapai tujuan yang diinginkan.

2.2 Menejemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah tahapan dalam menghasilkan, melatih, mengevaluasi, memberikan kompensasi, memperhatikan keselamatan dan kesehatan pekerja, serta hal yang berhubungan dengan keadilan karyawan (Dessler, 2017). Menurut Dessler (2015), dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu rangkaian kegiatan yang mencakup perekrutan, pelatihan, evaluasi, dan pemberian imbalan kepada para karyawan. Selain itu, manajemen ini juga memperhatikan interaksi antar karyawan, keamanan dan kesehatan di tempat kerja, serta keadilan dalam perlakuan terhadap mereka.

2.2.1 Proses Menejemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (2017), proses manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi delapan tahap yaitu :

1. *Human Capital Planning*

Merupakan proses manajer dalam memastikan perusahaan sudah memiliki jumlah dan jenis karyawan yang sesuai serta mampu diposisikan di tempat dan waktu yang tepat. Memiliki dua tahap untuk memenuhi proses yaitu melalui menilai kebutuhan dari sumber daya manusia saat ini dan kebutuhan dari sumber daya manusia di masa yang akan datang.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment merupakan proses manajemen sumber daya manusia menarik, menemukan, dan mengenali calon karyawan yang akan melamar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. *Decruitment* merupakan tahap pengurangan jumlah karyawan dalam perusahaan yang mana dirasa jumlah karyawan yang ada berlebih.

3. *Selection*

Merupakan tahap pemilahan calon pekerja dari proses perekrutan dengan tujuan untuk memilih serta memastikan calon pekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4. *Orientation*

Merupakan tahap dimana para karyawan baru akan diperkenalkan dan memperkenalkan dirinya dalam perusahaan maupun tim kerjanya dalam perusahaan.

5. *Training*

Merupakan proses pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk dibekali pengetahuan dan kemampuan baru sesuai dengan kebutuhan dalam perubahan kerja.

6. *Performance Management*

Merupakan proses penentuan standar kerja karyawan sehingga perusahaan dapat menilai kinerja dari karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

7. *Compensation and Benefits*

Merupakan proses dimana perusahaan memberikan bonus dan kompensasi kepada karyawan sesuai dengan hasil penilaian kinerja mereka. Tahap ini dapat berupa memberikan penghargaan dan tunjangan agar karyawan tersebut semakin termotivasi bekerja di perusahaan.

8. *Career Development*

Merupakan pengembangan karir yang diberikan perusahaan untuk karyawannya dari hasil kerja untuk mengembangkan karir ke tingkat yang lebih tinggi maupun divisi lain.

2.3 Variabel Penelitian

2.3.1 *Autonomy*

Menurut Johari et al. (2018) *autonomy* merupakan kondisi sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kemandirian, kebijaksanaan, dan kebebasan seseorang untuk menentukan prosedur kerja yang akan dilakukan serta menyusun jadwal pekerjaan guna pelaksanaan kerja yang bertujuan untuk efisiensi kerja yang lebih baik serta memberikan motivasi yang lebih tinggi. Parker et al., (2021) menyatakan bahwa *autonomy* juga menentukan tingkat kebebasan yang dimiliki oleh pekerja untuk mengambil keputusan penting untuk pekerjaan mereka. Clemons et al (2020) menyatakan bahwa *autonomy* merupakan kemandirian,

kebebasan kerja, dan keleluasaan pekerja menyelesaikan tugas sehingga pekerja dapat menyusun jadwal pekerjaan mereka serta menentukan proses dalam menyelesaikan tugas mereka. Menurut Yee & Hwa (2019) *autonomy* diharapkan bisa membantu pekerja untuk mengembalikan kekuatan mereka sebagai individu sehingga para pekerja dapat menggunakan keterampilan serta kemampuan mereka secara bebas sehingga memicu mereka untuk bekerja secara efisien, efektif serta maksimal.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan definisi *autonomy* dari Johari et al., (2018) yang menyatakan bahwa *autonomy* merupakan kondisi sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kemandirian, kebijaksanaan, dan kebebasan seseorang untuk menentukan prosedur kerja yang akan dilakukan serta menyusun jadwal pekerjaan guna pelaksanaan kerja yang bertujuan untuk efisiensi kerja yang lebih baik serta memberikan motivasi yang lebih tinggi.

2.3.2 Workload

Menurut Azita (2012) dalam Johari et al, (2018) *workload* memiliki definisi yaitu waktu yang digunakan guru untuk melaksanakan tugas mulai dari mengajar, kegiatan ekstrakurikuler, rapat dan pekerjaan lain yang berkaitan dengan tugas mengajarnya pada jam kerja atau setelah jam sekolah. *Workload* merupakan waktu yang diperlukan guru untuk melaksanakan tugasnya selama atau di luar jam sekolah. Oleh karena itu beban kerja guru tidak hanya mempunyai waktu terbatas di sekolah, namun juga perlu meluangkan lebih banyak waktu sepulang kerja agar profesi gurunya lebih efektif dan produktif (Sharifah, Suhaida & Soaib 2014 dalam

Johari, 2018). Menurut Osifiola & Aladetan (2020), *workload* merupakan sebuah hal yang merujuk pada volume atau jumlah, serta tingkat intensitas dari tugas pekerjaan.

Pada penelitian, definisi dari *workload* yang digunakan penulis adalah dari Azita (2012) dalam Johari, Tan, dan Tjik (2018) yang berdasar kepada konteks guru, bahwa *workload* adalah waktu yang digunakan guru untuk melaksanakan tugas mulai dari mengajar, kegiatan ekstrakurikuler, rapat dan pekerjaan lain yang berkaitan dengan tugas mengajarnya pada jam kerja atau setelah jam sekolah.

2.3.3 Work-life Balance

Johari et al., (2018) menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan masa ketika individu mencari keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadinya, untuk merasa nyaman dengan komitmen profesionalnya serta keluarga atau kehidupan pribadinya. *Work-life balance* merupakan upaya untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan serta merasa nyaman dengan komitmen pekerjaan dan keluarga. Konsep *work-life balance* didasarkan pada gagasan bahwa kehidupan profesional dan pribadi saling melengkapi untuk memberikan kepuasan dalam kehidupan masyarakat (Dipuran & Kakar, 2013 dalam Johari et al, 2018). Menurut Brough et al., (2014) dalam Ma et al. (2021) terdapat faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* dari karyawan yaitu tuntutan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan di lingkungan kerja, seperti fluktuasi beban kerja serta dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Memiliki *work-life balance* yang sehat dapat memberikan kemudahan

kepada karyawan untuk melaksanakan tugas kerjanya secara lebih efektif dan efisien (Bataineh, 2019).

Dari definisi *work-life balance* yang telah dijabarkan, maka dalam penelitian ini penulis akan menggunakan definisi dari Dipuran & Kakar, 2013 dalam Johari et al., (2018) yaitu *work-life balance* merupakan upaya untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan serta merasa nyaman dengan komitmen pekerjaan dan keluarga.

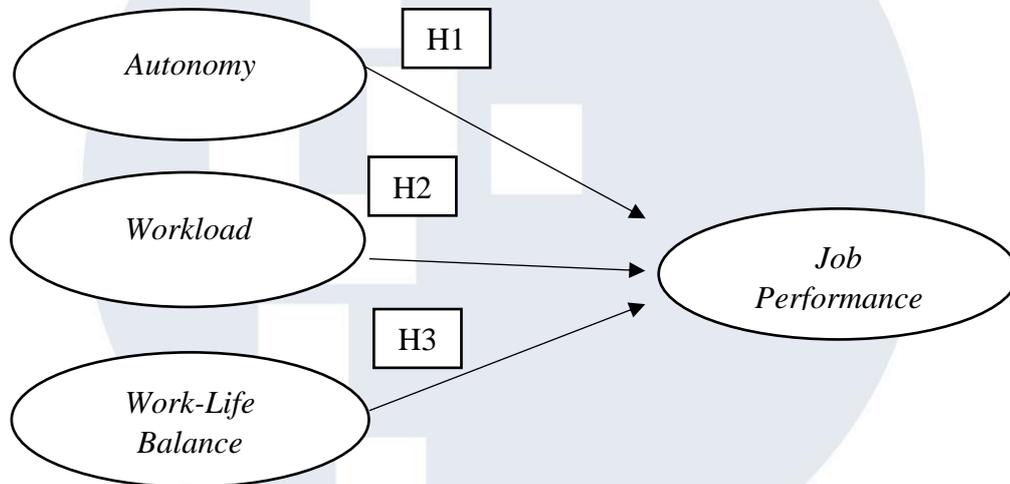
2.3.4 Job Performance

Menurut Xie & Lie (2021) *job performance* merupakan hasil dari tugas kerja karyawan atau output, achievement yang diberikan standar tertentu oleh organisasi atau perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Griffin, 2005 dalam Johari et al, 2018 mengemukakan bahwa *job performance* seseorang ditentukan oleh tiga faktor yaitu lingkungan kerja, motivasi, dan kemampuan melakukan pekerjaan. *Job performance* merupakan seluruh kegiatan dan pengambilan keputusan disuatu perusahaan atau organisasi untuk memanfaatkan serta memberikan insentif kepada karyawan (Omotunde & Alegbeleye, 2021). Menurut Yang & Hwang (2014), menyatakan bahwa *job performance* mengukur kinerja pekerjaan atau menunjukkan pencapaian tujuan individu, dengan fokus pada hasil apakah mereka mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak.

Dalam penelitian ini penulis memilih definisi *job performance* yang dipaparkan oleh Jamal (2007) dalam Johari et al., (2018) yang mendefinisikan

bahwa *job performance* merupakan kemampuan setiap individu untuk berhasil melakukan tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja.

2.4 Model Penelitian



Sumber: Johari et al, 2018

Gambar 2. 3 Model Penelitian

H1 : *Autonomi* berpengaruh positif terhadap *Job performance*

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

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

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh *Autonomy* terhadap *Job Performance*

Otonomi mengarah pada keadaan psikologis karyawan yang bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya sendiri, tingkat motivasi kinerja internal yang lebih

tinggi, dan kinerja yang lebih baik (Hackman dan Oldham, 1975 dalam Johari et al, 2018). Kondisi seperti ini dapat meningkatkan motivasi serta efektifitas kinerja karyawan. Menurut Shirom et al., (2006) dalam Doargajudhur & Dell (2018), Karyawan yang menikmati otonomi, kebebasan dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai peluang lebih besar untuk memperoleh manfaat yang lebih besar dari pekerjaannya. Dengan meningkatnya tingkat otonomi dalam bekerja, maka karyawan akan mempunyai kebebasan untuk memilih bagaimana mereka melakukan pekerjaannya dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik (Barrick & Mount, 1993 dalam Joo et al, 2010).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu diatas, maka dihasilkan hipotesis sebagai berikut :

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

2.5.2 Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance*

Easthope (2000) dalam Johari el al, (2018) dalam mengembangkan rasio pegawai yang beban kerjanya termasuk dalam insentif karena beban kerja yang tercantum dalam uraian tugas selalu ditambah dengan tugas-tugas baru. Oleh karena itu, kondisi seperti ini akan berdampak tentang prestasi kerja karyawan. Hubungan terbalik antara beban kerja dan prestasi kerja terjadi ketika beban kerja dan kinerja meningkat secara bersamaan, sehingga pada suatu saat, seiring bertambahnya beban kerja maka kinerja produktivitas kerja pun menurun (Bruggen, 2015). Menurut Shabbir & Naqvi, 2017 faktor-faktor yang menentukan *workload*

dalam bentuk usaha yang dilakukan, tuntutan akan tugas, dan juga tingkat kinerja yang harus dilakukan. Pada saat *workload* memiliki tujuan yang jelas, penilaian serta feedback akan mempengaruhi suatu pendekatan dalam pembelajaran, akan tetapi disaat tingkat *workload* tinggi akan memiliki peluang bahwa karyawan akan mengalami kesulitan dan bekerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu diatas, maka dihasilkan hipotesis sebagai berikut :

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

2.5.3 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Job Performance*

Perusahaan dapat menampilkan *job performance* yang baik disaat mereka mampu untuk memahami peran antara lingkungan kerja karyawan dan lingkungan keluarga karyawan (Rego dan Chunka 2009 dalam Johari et al, 2018). Blomm & Van Reenen (2006) dalam Johari et al (2018) juga menegaskan bahwa faktor *work-life balance* terbukti menjadi faktor signifikan terhadap produktivitas dari karyawan. *Work-life balance* menjadi suatu keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan diluar pekerjaan karyawan dan menyadari bahwa karyawan menjadi nyaman antara komitmen kerja dan komitmen pada keluarga. Konsep yang dibangun dari keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan akan saling melengkapi satu sama lain, dan pada akhirnya menciptakan kesempurnaan dalam kehidupan karyawan tersebut (Dipura dan Kakar, 2013 dalam Johari et al., 2018). *Work-life balance* memberikan pengaruh positif terhadap *job performance*. Terlihat pada pada hipotesis yang memiliki hubungan dengan

menekankan bahwa *work-life balance* penting untuk kesejahteraan karyawan, kinerja dari perusahaan perusahaan serta fungsi lainnya (Grady et al., 2008 dalam Thevanes, 2018).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu diatas, maka dihasilkan hipotesis sebagai berikut :

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

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwan Tjik (2018)	<i>Iternational of Education Management</i>	<i>Autonomy, Workload, Work life balance and Job performance.</i>	Penelitian ini, menunjukkan bahwa seluruh variable mempunyai hubungan yang positif untuk <i>autonomy, workload dan worklife balance</i> terhadap job performance.	Sebagai acuan jurnal utama, model penelitian, pengembang hipotesis penelitian.
2	Shani Pindek, David J. howard, Alexandra Krajcevska, Paul	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	<i>Organizational constraints and performance: an indirect effects model.</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya ketika beban kerja mereka	Sebagai acuan pengembangan hipotesis penelitian.

	E. Spector (2018)			meningkat dan mengakibatkan kinerja mereka menurun.	
3	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>	Penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara <i>autonomy</i> dengan <i>job performance</i> . Dimana ketika dalam suatu organisasi pekerja memiliki jenjang otonomi, maka dapat mendorong produktivitas, kinerja, serta kepuasan kerja dari pekerja baik secara individu maupun organisasi.	Sebagai acuan pengembangan hipotesis penelitian.

4	Benish Shabbir, Raza Naqvi (2017)	<i>Journal of Accounting & Marketing</i>	<i>Impact of Workload and Job Complexity on Employee Job Performance with the Moderating Role of Social Support and Mediating Role of Job Stress: a Study of Travel Agencies in Rawalpindi, Islamabad and AJK.</i>	Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan negatif antara <i>workload</i> dengan <i>job performance</i> .	Sebagai acuan pengembangan hipotesis penelitian.
---	---	--	--	---	--

5	A.K.M Talukder, Margaret Vickers, Aila Khan (2018)	<i>Emerald Insight</i>	<i>Supervisor support and Work life balance: Impact on Job performance in the Australian financial sector.</i>	Penelitian ini menyebutkan bahwa disaat Perusahaan memberikan kesempatan kepada pekerjanya untuk Menyusun jadwal mereka dengan seimbang antara urusan pekerjaan kantor dengan urusan pekerjaan rumah, maka dapat memberikan keseimbangan antara pekerjaan dengan urusan priobadi, sehinggadapat meningkatkan kinerja.	Sebagai acuan pengembangan hipotesis penelitian.

6	Thevanes, N 1, Mangaleswaran. T (2018)	<i>Asian Social Science</i>	<i>Overview of Work- life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario.</i>	Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara <i>work-life balance</i> terhadap <i>job performance</i> .	Sebagai acuan pengembangan hipotesis penelitian.
---	--	---------------------------------	---	--	--

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA