

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Definisi Manajemen

Menurut (Handoko, 2011) Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut (Stephen P. Robbins, 2018), Manajemen merupakan kegiatan yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut G.R Terry dalam (John Suprihanto, 2018) Manajemen suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, yang diterapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan manusia dan sumberdaya lainnya.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut (Stephen P. Robbins, 2018), aktivitas kerja manajemen memiliki empat fungsi yaitu:

1. **Planning**

Proses untuk mengembangkan perencanaan dan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan tujuan organisasi dan mencapai tujuan Perusahaan

2. **Organizing**

Suatu proses untuk mengelolah fungsi pengorganisasian untuk menentukan tugas yang harus diselesaikan, siapa yang mengerjakannya, mengelompokan tugas tersebut, dilaporkan kepada siapa dan Keputusan apa yang harus diambil.

3. **Leading**

Proses untuk membangun visi dalam organisasi dengan membantu individu ataupun kelompok dalam menyelesaikan suatu masalah, dengan memberikan pilihan saluran komunikasi yang efektif..

4. Controlling

Proses untuk mengavaluasi , memantau dan memastikan kegiatan tersebut sesuai dengan prosedur organisasi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM melakukan pendekatan yang terencana dengan menyusun desain pekerjaan, memberikan pelatihan, memilih orang yang sesuai untuk dipekerjakan dan memberikan pelayanan serta tunjangan dalam kebijakan kompensasi untuk menjamin kesehatan dan kesejahteraan karyawan (Bahuguna et al., 2009). Praktek Manajemen SDM dibentuk berdasarkan kombinasi modal manusia, perilaku manusia, hubungan industrial dan teori manajemen strategis (Michael Armstrong, 2009)

Menurut (Zainal et al., 2015) Manajemen SDM menggambarkan ilmu dan seni dalam mengembangkan sumber daya manusia secara hubungan ataupun peran, proses secara efisien dan efektif suatu pekerjaan untuk mendapatkan goals yang optimal bagi masyarakat, organisasi dan karyawan. Ilmu psikologi, sosiologi dan lainnya merupakan analisis dari gabungan manajemen SDM.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki empat fungsi menurut (Bangun, 2012) :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi perlu mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik agar segala sesuatu dapat berjalan dengan baik sehingga aktivitas yang dilakukan dapat

berjalan dengan lancar. Ada beberapa untuk melakukan pengadaan SDM seperti:

a. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi tentang deskripsi pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk memenuhi kriteria dalam mengisi jabatan di dalam organisasi

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Aktivitas perencanaan dapat dilaksanakan untuk memenuhi kriteria karyawan yang memiliki kualitas dan nilai yang baik agar dapat diterima dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

c. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Ketika terdapat posisi jabatan tertentu yang kosong maka kegiatan rekrutmen digunakan untuk mencari karyawan yang sesuai kebutuhan organisasi.

d. Seleksi Sumber Daya Manusia

Seleksi dapat digunakan ketika organisasi ingin memperoleh karyawan yang memiliki standar yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

e. Penempatan Sumber Daya Manusia

proses menempatkan karyawan sesuai dengan posisinya dengan melihat bakat, keterampilan, kemampuan yang dimilikinya

2. Pengembangan

Untuk mengantisipasi siklus perubahan yang dapat terjadi tiap waktu. Munculnya penemuan-penemuan baru tiap saat. Melakukan pengembangan terhadap organisasi untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Berikut ini pengembangan mencakup:

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

SDM merupakan asset berharga yang dimiliki oleh organisasi sehingga harus didukung dengan baik, SDM juga dapat menunjang tujuan organisasi ke depannya dengan lebih optimal.

b. Pengembangan Karir

Pengembangan karir serangkaian kegiatan proses yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan yang berguna untuk pekerjaannya dan berguna untuk meningkatkan kualitas organisasi

c. Pengembangan Organisasi

Untuk dapat tercapainya suatu tujuan dari organisasi yang diharapkan perubahan terhadap jenis, system kerja, dan bentuk, menjadi pilihan untuk melakukan perubahan secara terencana terhadap adanya struktur dan sistem dari organisasi.

d. Manajemen dan Penilaian Kinerja

Untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi, Kinerja karyawan merupakan kunci keberhasilan. Sehingga kinerja manajemen dibutuhkan untuk menjalankan proses untuk meningkatkan pengembangan individu dan organisasi

3. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan kewajiban dari Perusahaan yang harus disalurkan kepada karyawan yang diterima dalam bentuk fisik ataupun non fisik, diberikan atas dari kontribusi yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik.. kompensasi dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

a. Kompensasi Finansial

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang memenuhi kinerja dengan baik, berupa uang yang diberikan secara tidak langsung atau pun secara langsung.

b. Kompensasi Non Finansial

Penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan berupa kepuasan terhadap lingkungan kerja dan pekerjaannya, penghargaan ini tidak berbentuk uang.

4. Pengintegrasian

Pengintegrasian perlu di tingkatkan dalam organisasi, supaya dapat menyesuaikan kebutuhan dan keinginan karyawan agar ketika melakukan suatu kebijakan maka dapat terealisasi dengan baik oleh sumber daya manusia. Terdapat dua Kegiatan Pengintegrasian yaitu:

a. Motivasi Kerja

Motivasi kerja, proses korelasi antara sikap dan nilai yang dapat memberikan dorongan dan semangat kepada karyawan untuk memenuhi pekerjaannya.

b. Konflik Formal - Informal (*Formal-Informal Conflict*),

Suatu masalah yang terjadi akibat adanya norma, nilai yang terjadi di organisasi formal ataupun informal

2.3 Variabel Penelitian

2.3.1 Work-life Balance

Menurut (Karthik, 2013; Soomro et al., 2018) dalam Jaharuddin (2019), *work-life balance* merupakan keseimbangan yang terjadi dalam rumah, kehidupan dan pekerjaannya. *Work-life balance* yang buruk memiliki dampak yang negatif terhadap kesejahteraan dan Kesehatan karyawan ataupun organisasi (Shaffer et al., 2016 ; Beaugard & Henry, 2009)

Work-life balance merupakan keinginan karyawan untuk keseimbangan terhadap kebutuhan dalam berpartisipasi penuh di organisasi dan memberikan hal yang terbaik untuk keluarga – intinya, keseimbangan antara tanggung jawab pribadi dan pekerjaan (Lavoie, 2014 ; Bhalerao, 2013)

Spiritual, emosional dan kesehatan fisik merupakan aspek penting dari *work-life balance* (Simmons, 2012). Bagi pekerja Perempuan, ketidakpuasan terhadap organisasi dan masalah pekerjaan-keluarga merupakan tantangan yang

sering dihadapi. Faktor kunci dengan adanya bantuan dan tanggung jawab pribadi dan manajemen (Garg & Rani, 2014)

Menurut (Arora & Wagh, 2017.) potensi dari *work-life balance* dapat mengurangi ketidakpuasan kerja, ketidakhadiran dan stress, sehingga dapat menimbulkan rasa kepuasan dan kesehatan lebih pada kehidupan. Menurut (Lim & Misra, 2019) untuk menekankan *work-life balance* memerlukan pendekatan struktural dengan memperbaiki ketidaksetaraan gender dan budaya tempat kerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli penulis menyimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan rasa keinginan manusia terhadap kehidupan pribadi, pekerjaan dan lingkungan keluarga menjadi lebih seimbang dan saling terpenuhi satu sama lain.

2.3.2 Job Engagement

Keterlibatan karyawan membantu dalam meningkatkan perhatian dan produktivitas, kepuasan pelanggan, profitabilitas dan hasil kepuasan kerja yang sangat positif bagi suatu organisasi (V. Kumar & Pansari, 2015). Untuk keberhasilan organisasi dibutuhkan adanya keterlibatan karyawan yang bersinergi dengan kinerja (Singh, 2013). Fokus terhadap pemberdayaan, peraturan manajer dan peraturan individu mempengaruhi sumberdaya pekerjaan dan perilaku pekerjaan yang dirasakan.

Menjaga keterikatan karyawan dan Perusahaan merupakan hal penting karena jika karyawan memiliki keterikatan yang rendah maka mengakibatkan dampak biaya yang besar (Chan et al., 2017) Kesenangan dan kebahagiaan yang diperoleh karyawan dapat menurunkan niat berpindah (Borst et al., 2019)

Karyawan yang mempunyai *job engagement* tinggi merupakan karyawan yang terlibat penuh dan termotivasi tinggi di dalam pekerjaannya yang berkaitan dengan organisasi dalam waktu yang lama (Rich et al., 2010). Menurut (Schiemann, 2011) banyak elemen yang berdampak pada keterikatan kerja seorang karyawan, elemen tersebut antara lain keamanan kerja, kompensasi

yang memadai, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan stres kerja seperti beban kerja, jam kerja, target kerja, konflik kerja, perlakuan yang adil, dan adanya bantuan pengembangan diri yang diberikan oleh organisasi. Selain itu, faktor person job fit atau adanya rekan kerja yang diidolakan karyawan, juga bisa menjadi pertimbangan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli penulis menyimpulkan bahwa *job engagement* merupakan rasa keterikatan, kepedulian dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

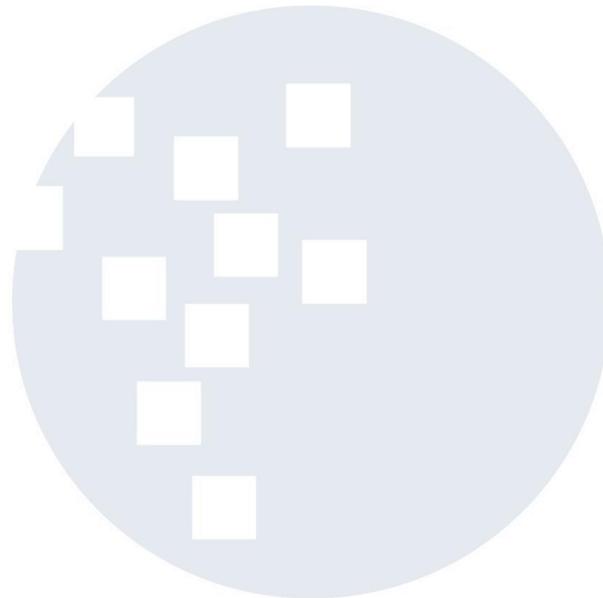
2.3.3 Turnover intention

Niat berpindah karyawan telah menjadi masalah serius dan berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia di banyak negara berkembang (Chan et al., 2017). Menurut Schyns et al., (2007), turnover intention didasari dari kesengajaan untuk meninggalkan tugas atau organisasi saat ini. Faktor dari usia, Tingkat Pendidikan, kepuasan kerja, stress kerja beban kerja, tekanan kerja dan ketidakamanan kerja dapat menimbulkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasinya (Apriani et al., 2023).

Menurut (Belete, 2018) intensi turnover ditandai dengan berkurangnya produktivitas dan kinerja karyawan di tempat kerja sehingga menimbulkan perilaku negatif seperti datang terlambat, absensi meningkat, kurang inisiatif, dan tidak ada semangat karyawan terhadap pekerjaannya. Tingkat *turnover intention* yang tinggi berdampak negatif bagi organisasi dan berkaitan dengan stabilitas kondisi tenaga kerja, dan akhirnya akan menaikkan biaya untuk kebutuhan karyawan seperti pelatihan dan rekrutmen (Kaur, 2013).

Menurut (Moona et al., 2012), yang mempengaruhi niat berpindah merupakan faktor seperti komitmen organisasi, kesesuaian organisasi dan budaya organisasi. faktor penentu dari niat berpindah merupakan keadilan penghargaan, beban kerja yang terlalu berat dan keterampilan. Untuk mengurangi terjadinya niat berpindah dalam organisasi, dibutuhkan peran dari manajemen sumberdaya (Long, 2012).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli penulis menyimpulkan *turnover intention* merupakan rasa ingin berpindahnya karyawan dengan organisasi didasari oleh ketidak nyamanan dan ketidak cocokan terhadap organisasi.

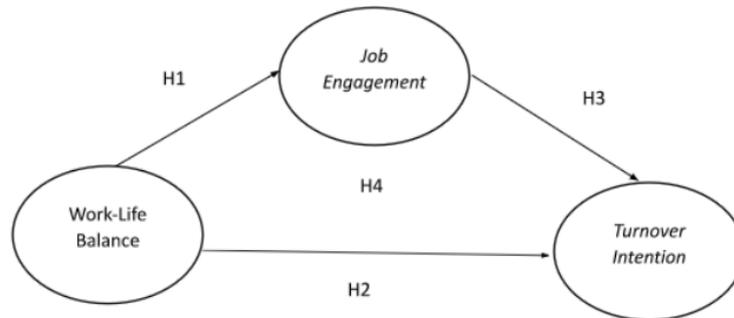


UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.4 Model dan Hipotesis Penelitian

2.4.1 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

(Sumber: Jaharuddin et al. (2019))

2.4.2 Hipotesis Penelitian

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Engagement*.

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.

H3: *Job Engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.

H4: *Job Engagement* sebagai faktor mediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Engagement*.

Menurut (Jaharuddin et al., 2019), terdapat variabel *Work-Life Balance* dan *Job Engagement* yang merupakan hubungan yang positif. Pengembangan karir dan peningkatan kualitas *work-life balance* memiliki peranan signifikan terhadap tingkat *turnover intention* (Arshad & Puteh, 2015) dan (Bhalerao, 2013) menyatakan bahwa pencapaian *WLB* dan keterikatan kerja menyebabkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga mengurangi niat berpindah di kalangan karyawan.

Keterikatan karyawan mendorong karyawan untuk lebih aktif mengerahkan seluruh kinerjanya untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. Keterikatan karyawan juga memberikan semangat lebih untuk menyelesaikan tantangan dalam pekerjaannya (Rich et al., 2010). Menurut (Chan et al., 2017) untuk mencapai kesejahteraan dalam organisasi, karyawan harus memperoleh kebebasan, perlindungan dan sumberdaya yang terpenuhi melalui *work-life balance* dan *job engagement*.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu penulis menyimpulkan hipotesis:

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Engagement*.

2.5.2 *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*

Menurut (Jaharuddin et al., 2019.), variabel *work-life balance* dan *turnover intention* memiliki hubungan positif sehingga berdampak pada organisasi tersebut.. Menurut (Johari et al., 2018) adanya *Work-life balance* dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan bisa menurunkan niat berpindah.

Menurut (Hammer & Zimmerman, 2011) Ketika karyawan hak *work-life balance*nya terpenuhi maka cenderung karyawan tidak akan meninggalkan

Perusahaan. Menurut (Gertsson et al., 2017) Ketika karyawan hak keseimbangan hidup rendah maka Tingkat untuk meninggalkan Perusahaan lebih tinggi. Menurut (Lazăr & Rațiu, 2010), menyatakan bahwa faktor dari work-life balance dapat dapat menurunkan Tingkat turnover intention.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu penulis menyimpulkan hipotesis:

H2: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*

2.5.3 *Job Engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.

Menurut (Jaharuddin et al., 2019), variabel *Job Engagement* dan *Turnover Intention* memiliki keterkaitan. Semakin besar keterlibakan karyawan dalam suatu organisasi maka semakin lama karyawan tersebut bertahan.

Menurut (Zhao & Zhao, 2017) sumber daya manusia hendaknya menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan hubungan antara pegawai dengan organisasi sehingga dapat membangun keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Menurut Zhang et al., (2018) organisasi yang memiliki sumberdaya yang berharga dan dapat diakses oleh karyawan maka dapat mempengaruhi pertimbangan karyawan untuk keluar atau tidak.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu penulis menyimpulkan hipotesis:

H3: *Job Engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.

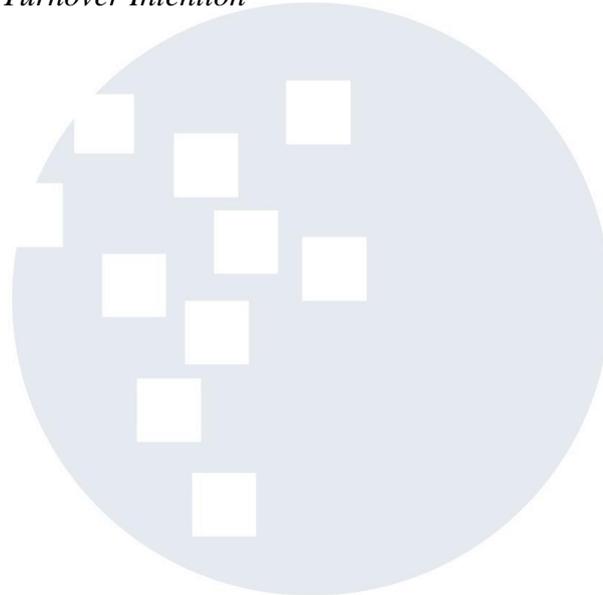
2.5.4 *Job Engagement* sebagai faktor mediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*

Persaingan yang tinggi dalam mencari pekerjaan membuat pekerja muda tidak terlalu menuntut pengaturan keseimbangan kehidupan kerja oleh pemberi kerja. Sementara penelitian lain menemukan bahwa keseimbangan kehidupan

kerja merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap keterlibatan kerja, namun lebih signifikan terhadap niat berpindah (Bhalerao, 2013)

Berdasarkan dari penelitian terdahulu penulis menyimpulkan hipotesis:

H4: *Job Engagement* sebagai faktor mediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*



UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.6 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Tahun	Temuan Penelitian
1	The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention	Nor Siah Jaharuddin, Liyana Nadia Zainol	2019	Membahas tentang pengaruh work-life balance terhadap job engagement dan turnover intation. Hasil dari penelitian ini adalah worklife balance memiliki pengaruh terhadap job engagement dan turnover intention
2	Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees	Diani Lestaria and Meily Margarethaa	2020	Membahas tentang worklife balance tidak berpenaruh pada Job Engagement dan worklife balance berpengaruh positif terhadap turnover intention.
3	Relationship between work engagement, affective commitment, and turnover intentions	Liyu Zhao, Jingchao Zhao	2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> berhubungan negatif dengan <i>turnover intention</i> dimana <i>affective cominitment</i> berperan sebagai pengatur. dimana <i>affective cominitment</i> memoderasi hubungan antara <i>work engagement</i>
4	PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP TURN OVER INTENTION DI GENERASI MILLENIAL	Lita Chrisdiana, Mukti Rahardjo	2017	dalam penelitian terhdapa generasi milenial dijakarta, work-life balance memiliki pengaruh negative terhdap turnover intention dan employee engagement berpengaruh negative terhadap turnover intention
5	Determinants of Turnover Intention among Employees	Hidayati Arshad & Fadilah Puteh	2015	Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa hanya dua faktor yaitu alternatif pekerjaan yang tersedia; dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah karyawan

6	Work-Life Balance Practices: Drivers of Job Engagement and Mitigators of Turnover Intention	Sonia Elizabeth Thomas, Jins George Joshua AJ	2024	Dari hasil karyawan Infopark menyatakan bahwa Work life balance merupakan prediktor positif yang signifikan terhadap job engagement. Work-life balance merupakan prediktor positif yang signifikan terhadap turnover intention. Job engagement merupakan prediktor positif yang signifikan terhadap turnover intention.
7	Compensation, Worklife Balance, Employee Engagement and Turnover Intention	Ni Nyoman Triningsih n Gede Sri Dharma	2024	Dari hasil penelitian terhadap karyawan PT Bali Busana Kreasi menunjukkan bahwa WLB memiliki dampak negative terhadap Turnover Intention, job engagement mengurangi turnover intention
8	Self-efficacy and work engagement: test of a chain model	Chan et al	2017	penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana efikasi diri memengaruhi pola pikir dan reaksi emosional karyawan, yang pada gilirannya memungkinkan mereka mengatasi tuntutan pekerjaan dan keluarga, dan pada akhirnya mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan kerja.
9	PENGARUH WORK – LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTIONS DENGAN MENTORING SEBAGAI VARIABEL	Bernardus Ferry Wahyu Laksono and Paulus Wardoyo	2019	Penelitian ini mendapatkan hasil variabel Work – Life Balance berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Turnover Intention, Hasil penelitian ini mendapatkan hasil variabel Work Engagement berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Turnover Intention.

	MODERATING PADA KARYAWAN HOTEL DAFAM SEMARANG			
10	THE IMPACT OF WORKLIFE BALANCE FACTORS ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION THROUGH JOB SATISFACTION IN INSURANCE COMPANIES OF PAKISTAN	Anam Malik, Areebah Nadeem	2021	Berdasarkan hasil penelitian terhadapn Perusahaan asuransi di Pakistan, menatakan bahwa Worklife balance memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover intention,

UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA