

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu rangkaian atau aktivitas yang terdiri oleh berbagai proses dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian terhadap sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan kinerja (Schermerhorn, 2017). Keempat rangkaian tersebut saling terhubung satu sama lainnya dan tidak dapat dipisahkan karena merupakan satu kesatuan proses yang berkesinambungan. Manajemen dibentuk dan digunakan dengan tujuan memastikan agar aktivitas pekerjaan dapat berjalan sesuai rencana atau dengan kata lain yaitu dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Artinya efektif dalam menjalankan tugas pekerjaan dengan benar, serta efisien dalam pemanfaatan waktu dan ketersediaan jumlah tenaga yang dipunyai untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Kristina dan Widyaningrum (2019), menurutnya manajemen adalah rangkaian proses untuk melakukan koordinasi terhadap keseluruhan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dari merencanakan, pengorganisasian, menetapkan jumlah tenaga kerja, melakukan pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin matang perencanaannya, maka akan semakin bagus juga hasil yang nantinya diperoleh oleh organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen dapat dibuat sebagai alat untuk mencapai dan memperoleh sesuatu yang diinginkan atau dicita-citakan oleh organisasi atau perusahaan melalui berbagai kegiatan bersama dengan orang lain, mengarahkan dan mengawasi setiap perbuatan atau tindakan individu-individu dalam menggapai tujuan yang sejenis (Hilman, 2015).

2.1.2 Proses Manajemen

Terdapat beberapa rangkaian proses manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan yang terbagi kedalam 5 (lima) bagian yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepegawaian (*staffing*), memimpin (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) menurut Sentot Imam Wahjono, dkk (2019).

1. *Planning*

Perencanaan adalah tahapan paling awal dalam manajemen, di mana organisasi menentukan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai. Dalam proses perencanaan ini, organisasi juga harus memilih strategi-strategi terbaik yang akan digunakan untuk mencapai visi dan misi tersebut.

2. *Organizing*

Pengorganisasian adalah proses untuk mengkoordinasikan, mengatur, dan melakukan penataan terhadap setiap sumber daya yang ada didalam organisasi atau perusahaan, baik itu berupa individu atau perorangan maupun kelompok (*team*) dengan tujuan untuk menerapkan perencanaan dan kegiatan yang telah disepakati bersama. Dalam pengorganisasian ini, akan ada pembagian tugas-tugas dan membentuk stuktur hierarki.

3. *Staffing*

Kepegawaian adalah suatu proses manajemen yang menyangkut identifikasi, penarikan, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan terhadap individu-individu yang tepat untuk mengisi setiap posisi yang ada dalam perusahaan. Dengan kata lain, ini merupakan fase dimana manajemen perusahaan harus memulai untuk mempertimbangkan dan menentukan jenis karyawan yang akan dipekerjakan, seperti melakukan proses perekrutan, memilih kandidat, dan memberikan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

4. *Leading*

Dalam proses manajemen perusahaan, kepemimpinan berfungsi untuk mempengaruhi, mengarahkan, atau melakukan kendali terhadap setiap

individu atau tim agar mereka menyelesaikan tugas dengan efektif dan sesuai dengan tujuan dan rencana perusahaan. Pada proses ini juga manajemen perlu untuk memberikan *feedback*, memotivasi, dan dukungan terhadap karyawan agar mereka menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaan.

5. *Controlling*

Controlling adalah tahapan terakhir dalam proses manajemen, di mana terjadi pengawasan terhadap setiap kegiatan yang telah atau sedang dijalankan untuk menjaga kesesuaian antara kegiatan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Juga bertujuan untuk menjaga kualitas atau standar kinerja karyawan untuk dikoreksi jika memang dibutuhkan, dan tentunya akan ada tindakan evaluasi terhadap hasil dari kegiatan tersebut.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mary Parker Follett (2018), manajemen sumber daya manusia (SDM) atau *human resource management* diartikan sebagai sebuah keterampilan khusus untuk menggapai tujuan perusahaan dengan cara mengatur individu-individu lain untuk melaksanakan dan menjalankan berbagai aktivitas pekerjaan yang diperlukan agar tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen SDM dilandaskan pada konsep kerjasama dan integritas antara atasan (manajer atau supervisor) dengan bawahan. Follet menekankan bahwa manajemen SDM perlu untuk memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai kebutuhan dan motivasi karyawan dalam perusahaan, membuat lingkungan kerja yang saling mendukung, kolaborasi antar anggota tim, serta keputusan yang diambil berdasarkan prinsip demokratis yaitu membuatnya secara partisipatif dengan melibatkan semua pihak yang terkait agar tidak terjadi pertentangan.

Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu atau seni dalam mengelola, menyelenggarakan dan membina hubungan baik antar individu atau karyawan dalam perusahaan untuk membantu terwujudnya visi, misi, dan tujuan bersama yang dicapai dengan

efektif dan efisien (Hasibuan, 2019). Hal tersebut diperlukan untuk menciptakan sinergi dan kolaborasi yang berkualitas antar sesama karyawan dan atasan dengan bawahan. Manajemen SDM dijadikan semacam bentuk otoritas yang berwenang terhadap orang-orang dalam proses sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi dan *benefit*, serta penilaian prestasi kerja karyawan (Dessler, 2010).

2.1.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam membentuk sumber daya manusia perusahaan yang berkualitas, tentunya dibutuhkan *effort*, komitmen, serta proses yang panjang dalam mencari kandidat yang berkualitas dan sesuai (*fit in*) dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan prosesnya, manajemen sumber daya manusia terbagai menjadi delapan proses yang berbeda yang dilakukan mulai dari melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kerja (*human resource planning*) hingga proses pengembangan karir (*career development*) dari karyawan perusahaan tersebut. Berikut adalah proses manajemen sumber daya manusia menurut Robins et al (2019).

1. *Human Resource Planning*

Human resource planning menjadi tahap yang paling penting karena terkait dengan menentukan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut dan diperkerjakan nantinya. Ini dicapai dengan merencanakan semua kebutuhan perusahaan atau organisasi dan dengan tujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang optimal dan berkualitas.

2. *Recruitment and Decruitment*

Recruitment merupakan proses untuk menarik dan merekrut calon pekerja baru. Artinya perusahaan perlu dan sedang mencari tambahan tenaga kerja karena berbagai alasan seperti karyawan *resign* yang menyebabkan kekurangan tenaga kerja. Sedangkan, *decruitment* merupakan proses untuk mengurangi jumlah pekerja yang dipekerjakan oleh perusahaan. Hal

tersebut terjadi karena banyak faktor misalnya bagian/posisi tersebut pekerjaannya sudah tidak relevan dan bisa dikerjakan oleh bagian lain.

3. *Selection*

Selection adalah proses untuk memilih dan menyeleksi kandidat pekerja untuk menentukan calon yang mempunyai kualifikasi terbaik diperkerjakan oleh perusahaan. Dalam melakukan seleksi, *recruiter* atau orang yang merekrut tenaga kerja harus memperhatikan berbagai hal seperti latar belakang, pengalaman kerja, pelatihan yang diikuti, dan sebagainya.

4. *Orientation*

Orientation yaitu proses memperkenalkan struktur dan lingkungan kerja perusahaan kepada karyawan untuk membantu mereka dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan lebih mengenal rekan kerja, atasan, dan karyawan lain dari divisi yang berbeda. Hal tersebut umumnya dilakukan ketika hari pertama karyawan bekerja di perusahaan.

5. *Training*

Pelatihan atau *training* diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk membuat mereka mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA) dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Pelatihan juga bermanfaat untuk melatih karyawan untuk mendapatkan keterampilan dan pengetahuan baru tentang suatu hal yang selain bermanfaat bagi perusahaan, juga berdampak positif terhadap karyawan tersebut.

6. *Performance Management*

Performance management adalah suatu strategi yang terintegrasi sehingga hasil dari penilaian kinerja dapat mendukung dan berkontribusi dalam tercapainya tujuan dari perusahaan. Strategi yang berfokus pada evaluasi berkelanjutan atau berkesinambungan dan bagaimana perusahaan bisa memodifikasi atau menemukan formula yang tepat untuk karyawannya bekerja dengan baik.

7. *Compensation and Benefit*

Compensation adalah suatu bentuk imbalan yang diberikan terhadap karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukannya untuk

perusahaan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa imbalan financial seperti upah/gaji, insentif, tunjangan dan bonus. Sedangkan, *benefit* adalah program atau fasilitas tambahan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya berupa asuransi kesehatan, cuti, dan dan program pensiun.

8. *Career Development*

Career development adalah suatu program yang diciptakan untuk membantu karyawan dalam merencanakan dan mencapai tujuan karirnya. Pemberian pengembangan karir pada karyawan dapat membantu mereka untuk berkembang di perusahaan, serta memungkinkan mereka untuk memperoleh gaji, posisi, dan tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.5 *Job Autonomy*

Job autonomy adalah sejauh mana suatu pekerjaan dapat memberikan kebebasan, kemandirian dan kebijaksanaan bagi para pekerja atau karyawan dalam hal-hal seperti menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut (Hackman dan Oldham, 1975) dalam Rashmi dan Kataria (2021). Situasi tersebut dapat memberikan karyawan kemampuan untuk mempelajari berbagai macam hal baru dan tentunya kesempatan untuk menentukan bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan tanpa pengawasan yang tidak perlu dan apa saja yang diperlukan. Pemberian otonomi terhadap karyawan juga memungkinkan mereka untuk mendamaikan pekerjaan dengan bidang kehidupan lainnya (Annink dan Den Dulk, 2012) seperti dengan keluarganya, teman, sahabat, dan sebagainya.

Pandangan lain mengenai *job autonomy* juga disampaikan oleh Dixit dan Swaroop (2018) yang mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk bekerja dan menyelesaikan secara tugas-tugas yang diberikan secara mandiri, setelah menerima arahan dari atasannya dan telah diberi kepercayaan untuk menuntaskan tugas tersebut tanpa adanya pengawasan dari atasan. Menurut Rashmi dan Kataria (2021), karyawan yang memiliki kesadaran terhadap prioritas pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan memiliki kemampuan untuk

merencanakan, menjadwalkan, mengatur, dan mengelola tuntutan hidup mereka dengan mempunyai kebebasan dalam pekerjaan yang bisa meningkatkan persepsi mereka dalam mengelola tanggung jawab yang berdampak pada *work-life balance* mereka. Maka pemberian otonomi kerja dapat meningkatkan keseimbangan dalam kehidupan profesional dan pribadi karena pengayaan psikologis, nilai instrumental dari peningkatan fleksibilitas penjadwalan dan juga kepuasan yang diberikan olehnya (Rajkonwar dan Rastogi, 2018).

Otonomi pekerjaan memiliki tiga aspek (Zhou, 2020). Pertama yaitu *work method autonomy*, berkaitan dengan kemampuan individu untuk memilih cara, metode, dan prosedur untuk menyelesaikan pekerjaan meliputi pengambilan keputusan yang berasal dari izin atasannya dan kebebasan yang diberikan dalam menjalankan pekerjaan. Kedua yaitu *work schedule autonomy*, berkaitan dengan kemampuan individu untuk melakukan kontrol pada jadwal kerjanya dalam menjalankan pekerjaan yang meliputi kendali atas penjadwalan kerja, aktivitas kerja, dan keputusan untuk melakukan aktivitas kerja tersebut. Ketiga yaitu *work criteria autonomy*, berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengubah atau memilih kriteria evaluasi dan tujuan kerjanya seperti menyelesaikan pekerjaan prioritas terlebih dahulu.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada terkait *job autonomy*, penulis akan menggunakan definisi yang disampaikan oleh Hackman & Oldham (1975) dalam Rashmi dan Kataria (2021) yang mendefinisikan otonomi kerja sebagai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk menjadwalkan pekerjaan dan kebebasan dalam memilih prosedur untuk menyelesaikan pekerjaan dan memperoleh kemandirian.

2.1.6 Supervisor Support

Menurut Suhardoyo (2022), *supervisor support* adalah bentuk tanggung jawab yang diberikan atasan terhadap karyawan berupa dukungan dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang dimiliki karyawan tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku saat bekerja. Dukungan yang diberikan *supervisor* seperti adanya bantuan, bimbingan, dan sumber daya yang diberikan oleh atasan kepada bawahan atau anggota timnya dalam lingkungan

kerja atau akademik dapat membantu mereka untuk mendapatkan *work-life balance*. Dukungan ini dapat mencakup bimbingan, *feedback*, pemecahan masalah, dan dorongan secara keseluruhan untuk membantu karyawan berhasil dalam peran mereka di perusahaan (Talukder et al, 2018). Dukungan dari atasan juga didefinisikan tindakan karyawan membuat kesan terhadap atasannya mengenai seberapa peduli atasannya dengan kesejahteraan karyawan, mau menghargai kontribusi serta selalu mendukung mereka dalam menghadapi situasi sulit di perusahaan. Supervisor atau atasan yang dianggap mendukung karyawannya telah terbukti mampu mengendalikan emosi karyawannya dengan baik (Dawley et al, 2007).

Ketika atasan mau untuk memperluas peranannya dengan melakukan pendekatan psikologis atau psikis dalam membantu karyawan atau bawahannya untuk meningkatkan kinerja dengan sikap yang lebih baik, itulah yang dinamakan dengan *supervisor support* (Kundu dan Kumar, 2018). Pendapat lainnya disampaikan oleh Jin, et al. (2016) yang menganggap bahwa *supervision support* terjadi ketika seorang atasan telah mengidentifikasi bawahannya yang mempunyai *skills* dibawah rata-rata, lalu atasan tersebut melakukan proses bimbingan dan pengawasan secara kompleks, sambil memberikan motivasi, pengembangan pengetahuan, dan kesempatan kerja pada karyawan. *Supervisor support* mewakili persepsi karyawan tentang seberapa sering atasan mereka mengomunikasikan rasa penghargaan atas komitmen dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka.

Supervisor mendorong bawahan untuk menggunakan dirinya dalam peran pekerjaan dan memungkinkan mereka untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan khusus yang didapatkannya selama bekerja, dengan menanamkan bawahan untuk merasa lebih aman dan mampu terlibat dalam kegiatan yang mendorong WLB yang lebih besar (Russo et al.,2016 dan Talukder et al, 2018). Dorongan dan dukungan yang diberikan oleh *supervisor* mencerminkan persepsi karyawan tentang sejauh mana supervisor mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka dan aktivitas yang tidak berhubungan

dengan pekerjaan karena sebagian besar supervisor tidak memberikan tingkat bantuan yang sama. Terdapat dua aspek supervisor support menurut Rhoades dan Eisenberger (2002). Pertama yaitu tanggung jawab untuk memberikan arahan dan evaluasi terhadap performa kinerja bawahan. Kedua yaitu tanggung jawab untuk memberikan perintah dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahan.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada terkait *supervisor support*, penulis akan menggunakan definisi yang disampaikan oleh Rashmi dan Kataria (2021) yang mendefinisikan *supervisor support* sebagai dukungan atau dorongan yang diberikan atasan terhadap karyawannya berupa motivasi, pemecahan masalah, bimbingan, keterampilan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

2.1.7 Co-Worker Support

Menurut Kularathne dan Senevirathne (2020), *co-worker support* atau dukungan rekan kerja adalah sejauh mana pandangan karyawan terhadap karyawan lain atau koleganya dalam membantu, berbagi pengetahuan, memberikan dorongan dan dukungan pada rekan kerjanya tersebut. Termasuk menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja, menawarkan bantuan secara langsung, atau memberikan informasi yang bermanfaat bagi rekan kerja. Tindakan berbagi pengetahuan dan keterampilan antara satu sama lain sering terjadi ketika dihadapkan pada masalah atau situasi baru dimana prosedur atau solusi belum ditemukan. Dukungan rekan kerja dapat mempengaruhi keputusan karyawan terkait dengan pekerjaannya di perusahaan (Kmieciak, 2022) karena *co-worker support* menciptakan rasa timbal balik antar karyawan, yang kemudian akan membuat mereka memiliki keterikatan atau *chemistry*, sehingga *co-worker support* menjadi salah satu faktor penting lain yang terkait dengan *work-life balance* karyawan.

Manfaat adanya *co-worker support* bagi karyawan maupun perusahaan yaitu meningkatnya keterlibatan kerja tiap individu, kepuasan kerja, efektivitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan serta mengurangi adanya *role*

ambiguity atau peran kerja yang tidak jelas, adanya benturan atau konflik antar peran, serta pemborosan tenaga yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan karena dilakukan secara bersama (McMullan, et al, 2018). Hubungan yang baik antara karyawan dan rekan kerja juga meningkatkan kepuasan kerja, menurut Valaei dan Jiroudi (2016). Tingkat kepuasan karyawan akan meningkat saat mereka bekerja dalam lingkungan kerja yang ramah sambil mengidentifikasi tujuan perusahaan dengan tepat.

Co-worker support mengacu pada persepsi individu tentang jenis dan kualitas hubungan yang mereka miliki dengan rekan kerja. Dukungan rekan kerja meluas ke karyawan dalam bentuk dukungan persahabatan yang afektif, instrumental, informatif dan sosial (Thompson dan Prottas, 2006) tidak hanya meningkatkan kesejahteraan tetapi juga memenuhi kebutuhan manusia akan kontak sosial, rasa memiliki, kasih sayang, kepercayaan, empati dan keamanan (Ferguson et al, 2012). Penelitian sebelumnya tentang *co-worker support* kurang diteliti dibandingkan dengan *supervisor support*, walaupun dukungan ini menjadi sumber daya penting di tempat kerja yang membuat perbedaan dalam membentuk kemampuan individu untuk mengintegrasikan berbagai peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi (Bradley et al, 2019). Yang dan Islam (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas hubungan seorang karyawan dengan rekan kerja berdampak signifikan terhadap penyelesaian konflik karena rekan kerja membantu karyawan dalam memenuhi tuntutan hidup.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada terkait *co-worker support*, penulis akan menggunakan definisi yang disampaikan oleh Kularathne dan Senevirathne (2020) yang mendefinisikan *co-worker support* sebagai pandangan karyawan terhadap rekan kerjanya dalam memberikan dukungan, bantuan, dan kepedulian satu sama lain.

2.1.8 Work-Life Balance

Work life balance (WLB) adalah cara menyeimbangkan kehidupan dengan melakukan pengaturan optimal pada waktu kerja dan pribadi individu

yang bertujuan untuk kesehatan dan kepuasan pribadi tanpa berdampak negatif terhadap produktivitas dan kesuksesan profesionalisme kerja (Talukder et al, 2018). Pada dasarnya setiap orang perlu untuk memiliki WLB yang baik untuk menjaga performa dan kepuasan kerjanya. Efek yang ditimbulkan WLB akan sangat membantu, baik itu untuk karyawan maupun perusahaan. Oleh karena itu, WLB ini telah menjadi pendekatan dan metode yang signifikan tidak hanya untuk meningkatkan permintaan dari lingkungan bisnis kontemporer tetapi juga untuk struktur organisasi yang berkembang (Russo et al., 2016). Dalam Rashmi dan Kataria (2021) menyatakan bahwa salah satu alasan terganggunya WLB adalah faktor jam kerja, pemberian jam kerja yang melebihi proporsi dianggap dapat menyebabkan terjadinya *unbalance work-life*.

Work life balance diinterpretasikan oleh Chamber et al. (2017) sebagai jenjang atau tingkatan kepuasan yang dialami individu atau seseorang terhadap kehidupan pekerjaan dan kehidupan dirumah mereka. Oleh sebab itu, *work life balance* ini dapat dianggap sebagai konsep keseimbangan waktu yang didapatkan seseorang untuk bekerja dengan membandingkannya terhadap waktu yang diperlukan atau didapatkan seseorang untuk kehidupan pribadinya (Adekunle, 2018). Definisi serupa juga disampaikan oleh Babin Dhas (2015), dirinya mengartikan *work life balance* sebagai sebuah cara untuk membuat lingkungan kerja yang sehat yang mendukung karir dan memungkinkan karyawan untuk menemukan keseimbangan antara tanggung jawab pribadi dan pekerjaan mereka sehingga mereka dapat lebih baik dalam pekerjaan mereka. Penelitian lain yang dilakukan oleh Brough et al. (2020), mengindikasikan bahwa ada dua jenis konsekuensi dari *work life balance* yaitu berkaitan dengan pekerjaan karyawan dan keluarga mereka.

Menurut Haar et al (2019), WLB berfokus pada persepsi kesesuaian antara pekerjaan dan bidang-bidang kehidupan non-kerja seperti waktu luang, persahabatan, pendidikan, olahraga, pengabdian masyarakat, nilai-nilai pribadi selain hanya mempertimbangkan tanggung jawab keluarga. Belakangan ini telah terjadi peningkatan jumlah karyawan yang mengalami antara pekerjaan

dan aspek kehidupan lainnya, oleh karena itu pencarian akan *work-life balance* ini menjadi perhatian bagi banyak karyawan (Rashmi et al, 2021). Sejumlah literatur dan penelitian mengindikasikan bahwa penerapan sumber daya di tempat kerja (*job autonomy, co-worker support, dan supervisor support*) dan intervensi WLB di organisasi layanan kesehatan masih minim sehingga sering kali mengakibatkan hasil individu dan kinerja organisasi yang buruk. (Shabir dan Ghani, 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan dan mengembangkan sumber daya tersebut, beserta kompetensi internal dan mekanisme yang fleksibel (Kumar, 2020) agar *work-life balance* dapat terjadi dan mengatasi situasi terburuk yang mungkin terjadi.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada terkait *work-life balance*, penulis akan menggunakan definisi yang disampaikan oleh Rashmi dan Kataria (2021) yang mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dapat berdampak terhadap produktivitas dan kesuksesan profesionalisme kerja.

2.1.9 Job Satisfaction

Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan suatu perasaan yang mendorong karyawan untuk berhubungan dengan pekerjaannya dan berdasarkan dengan kondisi dari orang yang bersangkutan. Perasaan tersebut tentunya berkaitan dengan aspek dari pekerjaan seperti gaji, kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja atau atasannya. Sedangkan perasaan yang menyangkut kondisi dirinya meliputi umur, kondisi kesehatan, pendidikan, dan juga kemampuan yang dimiliki oleh orang tersebut.

Job satisfaction adalah ketika seseorang berperilaku dengan cara yang menyenangkan yang berdampak positif pada pekerjaannya, sehingga dapat menimbulkan penilaian terhadap situasi kerja yang sesuai dengan aspek pekerjaannya. Jika seseorang tidak puas dengan salah satu aspek pekerjaannya, mereka dapat relatif puas dengan aspek lain (Lantara dan Nusran, 2019). Menurut Fattah (2017), kepuasan kerja terjadi ketika lebih banyak aspek

pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan keinginan seseorang pada perusahaan, dan lebih banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan tersebut. Sebaliknya, lebih sedikit aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan keinginan seseorang pada perusahaan, maka lebih sedikit kepuasan kerja yang dirasakannya. Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa rasa puas terhadap pekerjaan sebagai tingkatan keterlibatan pekerjaan dimana karyawan mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan menganggap tingkat kinerja yang dianggap penting bagi harga diri mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Locke (1976) dalam Rashmi dan Kataria (2021), *job satisfaction* merupakan variabel sikap yang menunjukkan sejauh mana individu puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Istilah ini didefinisikan oleh Locke (1976) sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Mencapai rasa keseimbangan tidak hanya mengarah pada kepuasan pribadi tetapi juga menawarkan pengalaman yang memuaskan dalam pekerjaan seseorang (Dousin et al., 2019). Individu yang lebih mampu menyelaraskan tuntutan pekerjaan dan non-pekerjaan memiliki kecenderungan untuk lebih puas dengan pekerjaannya karena mereka terlibat dalam berbagai peran yang penting bagi mereka (Haar et al., 2019). Menurut As'sad dalam Soetrisno (2017), ada empat faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*.

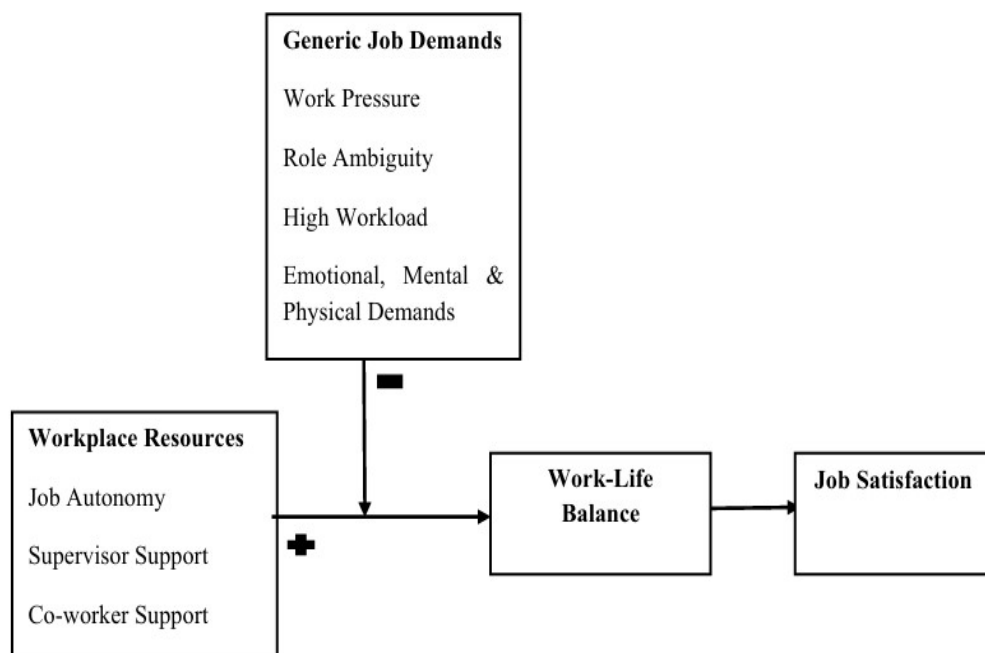
1. *Psychology*, terkait kondisi kejiwaan atau psikologis dari karyawan yang mencakup ketenangan dalam kerja, sikap terhadap kerja, minat, bakat dan keterampilan
2. *Social*, terkait interaksi atau hubungan sosial antara karyawan dengan atasan maupun karyawan dengan rekan kerjanya sesama karyawan
3. *Physical*, terkait kondisi fisik atau tubuh dari karyawan yang mencakup umur, waktu istirahat, jenis pekerjaan, dan kondisi kesehatan.

4. *Financial*, terkait jaminan kesejahteraan dari karyawan yang mencakup upah atau gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas, promosi jabatan, dan lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada terkait *job satisfaction*, penulis akan menggunakan definisi yang disampaikan oleh Mangkunegara (2020) yang mendefinisikan *job satisfaction* sebagai suatu perasaan yang mendorong karyawan untuk berhubungan dengan pekerjaannya dan berdasarkan dengan kondisi dari orang yang bersangkutan.

2.2 Model Penelitian

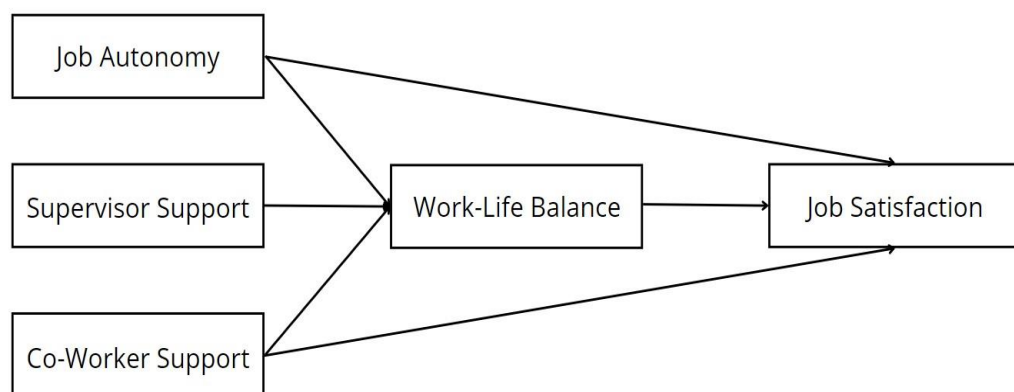
Penulis menggunakan model penelitian yang berasal dari Rashmi dan Kataria (2021). Dalam penelitian ini, terdapat variabel *job autonomy*, *supervisor support*, *co-worker support*, *work-life balance*, dan *job satisfaction*. Berikut adalah model penelitiannya.



Sumber : Rashmi dan Kataria (2021)

Gambar 2.1 Model Penelitian Utama

Berdasarkan model penelitian oleh Rashmi dan Kataria (2021), kemudian penulis membuat model penelitian baru karena pada model penelitian awal tersebut belum sepenuhnya menggambarkan hipotesis yang dipilih dalam penelitian ini. Peneliti membuat model penelitian baru untuk menjelaskan dan menggambarkan secara lebih detail mengenai hipotesis yang terjadi. Dalam hal ini penulis tetap menggunakan acuan dari model penelitian dari jurnal utama. Namun karena pada penelitian dari Rashmi dan Kataria (2021), untuk "job demands" tidak digunakan. Maka agar para pembaca dan peneliti selanjutnya tidak bingung dengan kemunculan "job demands" namun tidak ada dalam hipotesis, penulis akhirnya menggambarkan sebuah model penelitian yang lebih menjelaskan hipotesis yang terjadi. Berikut adalah model penelitiannya



Sumber : Data Penulis (2024)

Gambar 2.2 Model Penelitian

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh job autonomy dengan work life balance

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Rashmi dan Kataria (2021) menunjukkan bahwa *job autonomy* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work-life balance*. Otonomi kerja membantu karyawan untuk lebih memahami tugas, tujuan, dan prioritas pekerjaan mereka serta mengurangi dampak negatif dari konflik dan mencapai keseimbangan dalam pekerjaan mereka (Annink dan Den Dulk, 2012). Menurut penelitian lainnya dari Handayani et al (2018),

terindikasi bahwa otonomi pekerjaan memungkinkan individu untuk membuat keputusan yang diperlukan dalam bidang tugas dan tanggung jawabnya. Tanggung jawab yang lebih besar dapat menumbuhkan kepercayaan diri dan rasa dihargai. Salah satu sifat yang sangat penting untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi adalah kemandirian atau *autonomy*.

Otonomi pekerjaan adalah tindakan yang mengukur sejauh mana suatu pekerjaan dapat memberikan kemandirian dan kebebasan bagi para karyawan atau tenaga kerja dalam lingkup beberapa hal seperti pada penjadwalan pekerjaan, menentukan prosedur kerja yang akan dilakukan, dan cara untuk menyelesaikan pekerjaan (Hackman dan Oldham, 1975) dalam Rashmi dan Kataria (2021). Pemberian *job autonomy* juga dapat membantu karyawan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadinya yang lebih baik karena karyawan memiliki kemampuan untuk memilih bagaimana mereka ingin bekerja (Mas et al., 2016).

Mengacu pada fenomena yang ditemukan oleh penulis serta relevansinya terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan *job autonomy* dan *work life balance*. Oleh karena itu, penulis ingin menguji pengaruh antara *job autonomy* dan *work life balance*. Sehingga hipotesis pertama adalah:

H₁ : *Job autonomy* berpengaruh positif terhadap *work life balance*

2.3.2 Pengaruh supervisor support dengan work life balance

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Rashmi dan Kataria (2021) menunjukkan bahwa *supervisor support* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work life balance*. Dukungan supervisor mewakili persepsi karyawan tentang seberapa sering atasan mereka mengomunikasikan rasa penghargaan atas komitmen dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Hal serupa ditemukan dalam penelitian Fiernaningsih et al (2019) yang menyatakan bahwa dukungan *supervisor* memiliki efek yang signifikan terhadap WLB dan secara positif mendukung terjadinya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan

pribadi untuk mengatasi konflik dalam tuntutan terkait pekerjaan, juga membantu mereka dalam mengelola berbagai masalah dalam ranah kehidupan mereka.

Menurut Barat dan Bhargava (2010) dalam Mas et al (2016), dukungan dari atasan dapat membuat hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan yang menjadi salah satu faktor penting terciptanya keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan. Dari temuan penelitian lain oleh Talukder et al (2018) telah mengindikasikan bahwa di tempat kerja, dukungan emosional dapat menjadi dan memainkan peran utama untuk mempertahankan *work life balance* karyawan dalam bentuk atasan yang suportif (Abendoth dan Dulk, 2011). Dengan memberikan dukungan emosional dan instrumental, menjadi teladan bagi bawahan dan secara kreatif membantu menyeimbangkan tuntutan kerja dan non-kerja dari karyawan, *supervisor* juga dapat membantu karyawan dalam menyeimbangkan berbagai aspek kehidupan dan pekerjaannya.

Mengacu pada fenomena yang ditemukan oleh penulis serta relevansinya terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan *supervisor support* dan *work life balance*. Oleh karena itu, penulis ingin menguji pengaruh antara antara *supervisor support* dan *work life balance*. Sehingga hipotesis kedua adalah:

H₂ : *supervisor support* berpengaruh positif terhadap *work life balance*

2.3.3 Pengaruh co-worker support dengan work life balance

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Rashmi dan Kataria (2021) menunjukkan bahwa *co-worker support* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work life balance*. Penelitian tersebut mengkonfirmasi bahwa memiliki rekan kerja yang peduli dan suportif dapat mengurangi depresi, kecemasan, tekanan emosional dan akan menawarkan langkah-langkah untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi. Mereka juga menambahkan bahwa rekan kerja yang suportif dapat memfasilitasi karyawan untuk mendistribusikan kembali tugas kerja untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan secara informal dalam jangka pendek.

Berdasarkan penelitian lainnya dari Esteriyana (2022), membuktikan bahwa *co-worker support* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *work-life balance* yang terjadi sebab adanya bantuan atau dukungan dari rekan kerjanya seperti memberikan bantuan secara langsung kepada rekan kerja lain dan adanya kepedulian terhadap sesama karyawan dapat berpengaruh terhadap *work-life balance* seseorang. Hal tersebut juga didukung oleh hasil temuan Fardianto dan Muzakki (2020) yang menjelaskan bahwa *co-worker support* mendukung adanya peningkatan pada *work life balance*. Organisasi atau perusahaan perlu mengatur beberapa hal mengenai pekerjaan seperti aktivitas dan beban karyawan secara efektif agar karyawan dapat mengatur sendiri tentang kebutuhan *work-life balance* mereka. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* dapat dicapai tidak hanya melalui manajemen waktu dan prioritas dari karyawan itu sendiri, namun dibutuhkan banyak dukungan dan peran dari rekan kerja di perusahaan tempatnya bekerja.

Mengacu pada fenomena yang ditemukan oleh penulis serta relevansinya terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan *co-worker support* dan *work life balance*. Oleh karena itu, penulis ingin menguji pengaruh antara *co-worker support* dan *work life balance*. Sehingga hipotesis ketiga adalah:

H₃ : *co-worker support* berpengaruh positif terhadap *work life balance*

2.3.4 Pengaruh work life balance dengan job satisfaction

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Rashmi dan Kataria (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *job satisfaction*. Pemberian jam kerja yang sesuai terhadap karyawan menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan agar karyawan fisik dan moral karyawan tetap terjaga. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, cenderung memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut didukung oleh studi dari Dousin et al (2019) serta Joo dan Lee (2017) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki WLB yang sehat cenderung lebih sedikit merasakan

konflik dan stres di tempat kerja, sehingga lebih mungkin merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Dari perspektif sektor layanan kesehatan, berbagai penelitian telah mengakui hal ini sebagai faktor penting yang tidak hanya mempengaruhi kesediaan perawat untuk tetap menjalankan profesinya tetapi juga pemberian layanan melalui kualitas layanan yang diberikan kepada pasien (Lu et al., 2019).

Penelitian lainnya oleh Kasbuntoro et al (2020) juga mengindikasikan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena adanya dukungan dari keluarga terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Hal tersebut membuat karyawan menjadi lebih fokus terhadap pekerjaannya di perusahaan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya. Temuan serupa juga ditemukan pada penelitian oleh Savigo et al (2023) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Mengacu pada fenomena yang ditemukan oleh penulis serta relevansinya terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan *work life balance* dan *job satisfaction*. Oleh karena itu, penulis ingin menguji pengaruh antara *work life balance* dan *job satisfaction*. Sehingga hipotesis keempat adalah :

H₄ : *work life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

2.3.5 Pengaruh work life balance sebagai variabel mediasi

Studi sebelumnya telah banyak mendokumentasikan hubungan antara sumber daya pekerjaan dan kepuasan kerja, dan hasilnya menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan membantu karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka, yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk menjadi puas dengan pekerjaan mereka (Rashmi dan Kataria, 2020). Lebih lanjut, dalam penelitiannya mereka menyatakan bahwa hubungan antara sumber daya pekerjaan (*job autonomy*, *supervisor support*, dan *co-worker support*) dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung dan dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap WLB. Dalam hal ini, para peneliti telah

menyerukan penyelidikan lebih lanjut dan kemudian mengeksplorasi potensi efek mediasi WLB yang sejauh ini merupakan area yang belum tersentuh dan memerlukan perhatian (Haar dan Brougham, 2020).

Sumber daya pekerjaan mempunyai potensi dalam memberikan karyawan kemampuan untuk bangkit kembali dari ketidakpastian yang terjadi lingkungan pekerjaan dan mengelola kewajiban kehidupan kerja mereka. Oleh karena itu, kecil kemungkinannya untuk mengalami ketidakpuasan kerja kalau mereka memiliki sumber daya pekerjaan yang baik. Dalam hal ini, para peneliti telah menyerukan penyelidikan lebih lanjut, penelitian telah mengeksplorasi potensi efek mediasi WLB yang sejauh ini merupakan area yang belum tersentuh dan memerlukan perhatian (Haar dan Brougham, 2020)

Dengan mempertimbangkan argumen tersebut, penelitian ini ingin mempelajari dan mengeksplorasi apakah *work-life balance* dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber daya di tempat kerja yang nantinya dapat diinterpretasikan atau diterjemahkan ke dalam kepuasan kerja karyawan. Sehingga hipotesis yang dihipkan adalah :

H_{5a} : WLB akan memediasi hubungan antara *job autonomy* dan *job satisfaction*

H_{5b} : WLB akan memediasi hubungan antara *supervisor support* dan *job satisfaction*

H_{5c} : WLB tidak akan memediasi hubungan antara *co-worker support* dan *job satisfaction*

2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Kumari Rashmi and Aakanksha Kataria (2021)	<i>Emerald Insight</i>	<i>The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction:</i>	Hubungan antara ketiga sumber daya kerja (<i>job autonomy</i> , <i>supervisor support</i> , dan <i>co-worker support</i>) dan WLB ternyata positif.

			<i>perspectives from Indian nursing professionals</i>	WLB juga dikaitkan secara positif dengan <i>job satisfaction</i> profesional keperawatan selama situasi pandemi. Namun, WLB secara parsial hanya memediasi hubungan antara dua sumber daya pekerjaan (yaitu, <i>job autonomy</i> dan <i>supervisor support</i>) dan <i>job satisfaction</i> .
2	Haar et al., (2020)	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	<i>Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand</i>	<i>Job autonomy</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>work life balance</i>
3	Kasbuntoro et al., (2020)	<i>International Journal of Control and Automation</i>	<i>Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Banking Companies in Jakarta</i>	<i>Work-life balance</i> memiliki dampak yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>

4	Savigo et al., (2023)	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan	<i>The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction with Burnout as an Intervening Variable</i>	<i>Work-life balance</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
5	Hana Silaban dan Meily Margaretha (2021)	<i>International Journal of Innovation and Economic Development</i>	<i>The Impact Work Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia</i>	<i>Work-life balance</i> secara positif dan signifikan berpengaruh pada <i>job satisfaction</i>
6	Talukder et al., (2018)	<i>Emerald Insight</i>	<i>Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector</i>	<i>Supervisor support</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>Work-life balance</i>
7	Mas et al., (2018)	<i>Emerald Insight</i>	<i>Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> karyawan berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>

8	Novianti et al., (2021)	<i>International Journal of Social Science and Business</i>	<i>The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector</i>	<i>Job autonomy berpengaruh positif dan signifikan terhadap work life balance</i>
9	Uddin et al., (2021)	<i>Journal of Family Studies</i>	<i>Supervisory and co-worker support on the work life balance of working women in the banking sector: a developing country perspective</i>	<i>Supervisory support berpengaruh positif terhadap work life balance serta co-worker support berpengaruh positif terhadap work life balance</i>

