

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung penelitian. Terdapat teori para ahli mengenai *Work-family Balance* beserta dimensinya dan *Job Performance*

2.1 Kinerja Pekerjaan (*Job Performance*)

2.1.1 Definisi Kinerja Pekerjaan (*Job Performance*)

Job Performance merupakan seberapa baik seorang karyawan melakukan tugasnya yang berkaitan dengan pekerjaan mereka (Caillier 2010 dalam Weihui & Deshpande, 2013). Menurut Diamantidis & Chatzoglou (2019) kinerja pekerjaan merupakan tingkatan dimana level produktivitas dari seorang individu karyawan memenuhi standar kinerja perusahaan. Selain itu juga kinerja pekerjaan dapat didefinisikan sebagai usaha seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaan mereka (Berghe, 2011).

Menurut Motowidlo & Kell (2012) *Job performance* didefinisikan sebagai total nilai yang diharapkan untuk suatu organisasi dari peristiwa perilaku yang berlainan pada setiap individu jalankan dalam standar periode waktu tertentu. *Job performance* dapat diamati dari kinerja organisasi dalam perusahaan yang mana dapat definisikan sebagai hasil aktual dari organisasi dibandingkan dengan hasil yang diharapkan (Luxmi, 2014). *Job performance* merupakan kinerja organisasi berdasarkan kemampuan untuk memperoleh dan memproses sumber daya organisasi yang berbeda (mis. Manusia, keuangan, dan fisik) untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan (Ramezan et al., 2013).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *Job Performance* merupakan sejauh mana kemampuan seorang individu maupun organisasi dapat mencapai hasil dan sasaran yang diharapkan perusahaan.

2.1.2 Dimensi Kinerja Pekerjaan (*Job Performance*)

Borman and Motowidlo (1997 dalam Vithanage & Arachchige, 2017) mengidentifikasi bahwa terdapat tiga tipe atau dimensi dari kinerja pekerjaan yaitu:

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai efektivitas dimana seorang pekerja melakukan kegiatan yang berkontribusi pada inti teknis organisasi baik secara langsung dengan mengimplementasikan bagian dari proses teknologinya atau secara tidak langsung dengan menyediakannya dalam bentuk materi atau layanan yang dibutuhkan.

2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai aktifitas dengan cara dalam bentuk konteks organisasi, sosial, dan psikologis yang berfungsi sebagai katalisator untuk kegiatan dan proses tugas. Aktifitas Kontekstual termasuk sukarela dalam menjalankan kegiatan tugas yang secara formal bukan dari bagian pekerjaan dan menolong serta bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas.

3. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)

Kinerja adaptif dapat didefinisikan sebagai perubahan perilaku dalam memenuhi tuntutan atau permintaan baru dari suatu pekerjaan seperti masalah yang tidak jelas, orang baru, perbedaan budaya, tantangan kondisi

fisik, dan teknologi baru akibat dari perubahan dan situasi kerja yang tidak pasti.

Campbell *et al.* (1990 dalam Vithanage & Arachchige, 2017) mengidentifikasi bahwa terdapat lima tipe atau dimensi dari kinerja tugas (*task performance*) yaitu:

1. Keahlian tugas pada spesifik pekerjaan (*Job-specific task proficiency*)

Perilaku atau aktifitas yang ditunjukkan dengan menjalankan inti tugas yang diberikan pada pekerjaan tertentu.

2. Keahlian tugas yang tidak spesifik pada pekerjaan (*Non-job-specific task proficiency*)

Perilaku atau aktifitas yang ditunjukkan oleh individu dalam melakukan tugas yang tidak spesifik pada pekerjaan yang seharusnya diberikan.

3. Keahlian komunikasi tertulis dan lisan (*Written and oral communication proficiency*)

Perilaku atau aktifitas yang ditunjukkan oleh individu dengan cara mengkomunikasikannya secara tertulis atau lisan berupa materi.

4. Pengawasan dalam kepemimpinan (*Supervision and leadership*)

Perilaku atau aktifitas yang ditunjukkan oleh individu berupa membimbing, mengarahkan, dan memotivasi bawahan dan memberikan umpan balik, menjaga hubungan kerja yang baik, dan mengoordinasikan bawahan dan sumber daya yang lain untuk menyelesaikan pekerjaan

5. Manajemen/Administrasi (*Management/administration*)

Perilaku atau aktifitas yang ditunjukkan oleh individu berupa mengatur orang dan sumber daya yang ada dalam perusahaan, memantau perkembangan, dan kegiatan penyelesaian masalah.

Borman dan Motowidlo (1993 dalam Vithanage & Arachchige, 2017) mengidentifikasi bahwa terdapat lima tipe atau dimensi dari kinerja kontekstual (*contextual performance*) yaitu:

1. Sukarela dalam menjalankan kegiatan diluar pekerjaan formal yang diharuskan.
2. Kegigihan dalam ketekunan dan penerapan dalam pekerjaan.
3. Mampu membantu dan bekerjasama dengan orang lain.
4. Mengikuti aturan dan prosedur organisasi yang ditentukan bahkan ketika merasa tidak nyaman.
5. Secara terbuka membela tujuan organisasi.

Pulakos *et al.* (2000 dalam Vithanage & Arachchige, 2017) mengidentifikasi bahwa terdapat 8 tipe atau dimensi dari kinerja adaptif (*adaptive performance*) yaitu:

1. Menangani situasi darurat atau krisis.
2. Menangani stres kerja.
3. Memecahkan masalah secara kreatif.
4. Berhadapan dengan ketidakpastian dan tidak dapat diprediksi dalam situasi pekerjaan
5. Mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur pekerjaan.

6. Menunjukkan kemampuan beradaptasi interpersonal.
7. Menunjukkan kemampuan beradaptasi budaya.
8. Menunjukkan kemampuan beradaptasi berorientasi pada fisik.

2.1.3 Penyebab dan Dampak Kinerja Pekerjaan

Terdapat beberapa konsep dari kinerja pekerjaan yaitu konsep multidimensi dan konsep dinamis. Salah satunya menurut Borman dan Motowidlo (1993 dalam Lee, Y. K., 2019), konsep multidimensi dari kinerja pekerjaan dibagi menjadi dua bagian yaitu tugas dan kontekstual. Baik dan buruknya kinerja tugas disebabkan oleh produktivitas individu pribadi yang mana berkontribusi atau berdampak pada inti tugas secara teknis pada organisasi mereka. Sedangkan dalam bentuk kinerja kontekstual, hal ini bergantung pada aktivitas yang tidak berdampak pada perhatian teknis tapi dapat menjadi suatu dukungan pada suatu organisasi atau tindakan moral seperti keahlian yang baik, rekan kerja yang membantu, baik dalam pengambilan keputusan dan juga mampu yang mana meningkatkan produktivitas dalam bekerja dan kinerja yang lebih baik. Perubahan dari lingkungan kerja juga menjadi salah penyebab kinerja pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu kinerja adaptif dari seorang karyawan menjadi hal yang penting (Pulakos *et al.*, 2000; Sonnentag *et al.*, 2008 dalam Lee, Y. K., 2019). Kinerja ini berhubungan dengan kemampuan mengatasi, memecahkan, mempelajari, dan demonstrasi pribadi dari seorang karyawan di tempat kerja (Pulakos *et al.*, 2000).

Sedangkan untuk konsep dinamis sangat sulit untuk diperbaiki dari waktu ke waktu terutama untuk kinerja seorang individu, ada beberapa factor seperti

proses pembelajaran, alokasi waktu, dll yang membuat perubahan kinerja individu dalam jangka waktu panjang dan pendek yang mana berdampak pada perubahan fisiologi dan psikologi (Kahneman, 1973;Quinones *et al.*, 1995;Sonntag *et al.*, 2002 dalam Lee, Y. K., 2019).

2.2 Keseimbangan Kerja Keluarga (*Work-family Balance*)

2.2.1 Definisi Keseimbangan Kerja Keluarga (*Work-family Balance*)

Menurut Greenhaus dan Allen (2011) *Work Family Balance* merupakan penilaian keseluruhan sejauh mana efektivitas dan kepuasan individu dalam pekerjaan dan peran keluarga konsisten dengan nilai-nilai kehidupan mereka pada titik waktu tertentu. Keberhasilan masing-masing peran tersebut menentukan keberhasilan dari *work family balance* itu sendiri.

Work Family Balance didefinisikan juga sebagai pencapaian suatu harapan terkait pada peran yang disepakati dan dibagikan antara individu dan mitra perannya dalam pekerjaan dan keluarga (Grzywacz & Carlos, 2007 dalam Pattusamy & Jacob, 2015). Keberhasilan mencapai kepuasan di semua aspek kehidupan yang membutuhkan waktu, energi dan komitmen yang disalurkan dengan baik ke semua aspek merupakan pengertian dari *work family balance* (Kalliath & Brough, 2008)

Work Family Balance merupakan permasalahan utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Menurut Clark (2000 dalam Vithanage & Arachchige, 2017) menyatakan bahwa *work family balance* salah satu konsep yang menantang. Menurut Clark (2000 dalam Farivar dan Cameron, 2016) dalam *family-work border*

theory mendefinisikan *work family balance* sebagai kombinasi dari kepuasan kerja dan kepuasan keluarga.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *work-family balance* adalah keadaan dimana seorang individu dapat menyeimbangkan masing-masing peran pekerjaan dan keluarga dengan baik yang kemudian berpengaruh pada kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja individu dalam suatu organisasi.

2.2.2 Dimensi Kesimbangan Kerja Keluarga (*Work Family Balance*)

Greenhaus *et al.* (2003) mengusulkan untuk menilai *work family balance* menggunakan 3 komponen atau dimensi dalam *work family balance*, yaitu:

1. Keseimbangan Waktu (*Time balance*)

Komponen ini merupakan keseimbangan jumlah waktu yang digunakan individu dalam menjalankan peran pekerjaan dan keluarga

2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Komponen ini merupakan keseimbangan tingkat keterlibatan individu secara psikologis dalam peran pekerjaan dan keluarga.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)

Komponen ini merupakan kesimbangan tingkat kepuasan individu dengan peran pekerjaan dan keluarga.

Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas komponen *work-family balance* yang disampaikan oleh Greenhaus *et al.* (2003) karena komponen tersebut digunakan penilti sebagai *indicator* penyusunan alat ukur, dan membantu dalam mengukur *work-family balance* dalam kaitannya dengan pandangan dalam

hubungan negatif dan positif, yang mempertimbangkan bahwa “tingkat waktu, keterlibatan atau kepuasan cenderung sama tinggi atau sama rendah”.

2.2.3 Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)

Dalam penelitian ini, menurut Greenhaus *et al.* (2003) arti dari keseimbangan waktu merupakan suatu bentuk keseimbangan berdasarkan waktu yang digunakan dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan atau keluarga. Menyeimbangkan waktu dalam pekerjaan dan kehidupan berkeluarga merupakan hal yang penting dilakukan. Oleh sebab itu, ketidakseimbangan waktu dalam hal pekerjaan dan keluarga akan membuat *work-family conflicts* dapat muncul (Vithanage dan Arachchige, 2017). Menurut Ramos *et al.* (2015) menginvestasikan jumlah waktu kerja dan peran keluarga yang seimbang, memungkinkan seorang karyawan untuk mengalami kualitas hidup yang baik. Oleh karena itu penting adanya manajemen atau alokasi waktu adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja pekerjaan itu sendiri (Njagi dan Malel, 2012).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa keseimbangan waktu merupakan bagaimana seorang individu dapat menjalankan perannya di dalam pekerjaan maupun kehidupan atau keluarganya dengan baik sehingga berdampak pada kinerja pekerjaan mereka sendiri. Oleh karena itu penelitian ini mengusulkan adanya penelitian tentang keseimbangan *work-family balance* dengan kinerja pekerjaan untuk karyawan Tembi Rumah Budaya yang memiliki keseimbangan waktu dalam pekerjaan dan kehidupan saat melakukan pekerjaan mereka.

2.2.4 Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)

Dalam penelitiannya Greenhaus et al. (2003) keterlibatan keseimbangan memiliki pengertian bahwa keterlibatan seorang individu dalam menjalankan perannya secara psikologis setara dalam hal pekerjaan dan keluarga. Menurut Vithanage dan Arachchige (2017) ada dua komponen dalam keterlibatan keseimbangan yaitu keterlibatan kerja dan keterlibatan keluarga. Dua komponen tersebut kemudian dapat menjelaskan arti dari *involvement balance* tersebut..

Menurut Kanungo (1982 dalam Singh dan Gupta, 2015) keterlibatan kerja (*job involvement*) merupakan sejauh mana seorang individu secara psikologis mengenali atau berkomitmen pada pekerjaannya. Dalam penelitian Hogan et al. (2013) menyatakan bahwa seorang individu dengan tingkat rendah dalam hal keterlibatan kerja cenderung akan memperlihatkan perhatian pada ketertarikan lain selain pekerjaan mereka. Tentu dalam hal *involvement balance* tidak hanya focus pada keterlibatan kerja itu sendiri. Namun, dengan adanya keterlibatan keluarga (*family involvement*) menjadi hal yang perlu ditambahkan juga. Dalam hasil penelitiannya, Zattoni et al. (2015) menyatakan bahwa keterlibatan keluarga dalam bisnis mendorong upaya norma dan penggunaan pengetahuan dan keterampilan, dengan mengorbankan konflik kognitif yang lebih rendah. Perusahaan keluarga cenderung menghindari konflik kognitif karena atmosfer yang tidak nyaman yang diciptakan dari peningkatan pertentangan yang dapat memiliki konsekuensi negatif pada keharmonisan keluarga. Oleh karena itu pentingnya menyeimbangkan mencari tahu hal positif dari dua komponen ini dengan baik akan mewujudkan *involvement balance* itu sendiri

Oleh karena itu penelitian ini akan mendiskusikan lebih lanjut tentang hubungan keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*) dengan kinerja pekerjaan di Tembi Rumah Budaya.

2.2.5 Keseimbangan Kepuasan (*satisfaction balance*)

Menurut Vithanage dan Arachchige (2017) *satisfaction balance* mempunyai 2 komponen penting yang harus diperhatikan yaitu kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Keseimbangan kepuasan memiliki arti dimana peran kepuasan yang dilakukan antara pekerjaan dan keluarga setara.

Menurut Al Maqbali (2015) kepuasan kerja merupakan sejauh mana kebutuhan individu tersebut dapat terpenuhi, dan tingkat kepuasan pekerjaan dipengaruhi oleh hal tersebut. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena berpengaruh pada perilaku karyawan secara positif, akibatnya produktivitas dan kualitas pekerjaan akan menjadi meningkat (Koh *et al.* 2017). Selain itu juga kepuasan keluarga juga merupakan hal penting dalam *satisfaction balance*. (Ahmad 2005 dalam Namayandeh *et al.* 2011) kepuasan keluarga mengacu pada sejauh mana seorang individu puas dengan kehidupan keluarga mereka. Menurut temuan Hill (2005) kepuasan keluarga merupakan peran utama bagi kesejahteraan pribadi dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

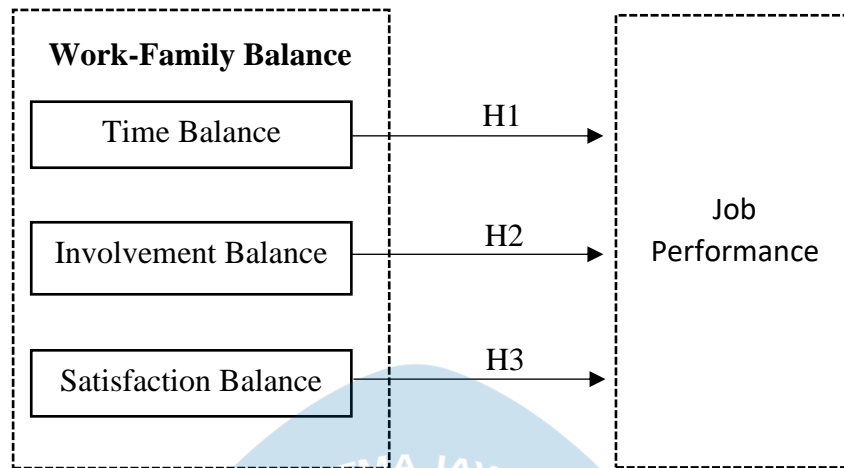
Penelitian ini mencoba untuk mencari tahu bahwa kepuasan kerja dan keluarga atau *satisfaction balance* mungkin memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan karyawan di Tembi Rumah Budaya.

2.2 Penyebab dan Dampak Keseimbangan Kerja Keluarga

Sejalan dengan munculnya fenomena *work-family balance* dan menarik banyak perhatian peneliti. Dari hal tersebut banyak literatur muncul dan berfokus pada efek perubahan terhadap antarmuka yang terlihat dari bidang pekerjaan dan keluarga, kemudian beberapa peneliti mencoba menarik beberapa perspektif seperti adanya *work-family conflict* ke sudut pandang *work-family enrichment* (Frone, 2003; Carlson et al., 2010; Barber dkk., 2017 dalam Liu, P., Wang, X. T., & Li, A. (2019). Dengan munculnya *Work-to-family conflict* dan *family-to-work conflict* telah menyebabkan kinerja dari individu menjadi lebih rendah di tempat kerja dan kehidupan personal mereka (Naithani, 2010). Dengan mengurangi ke tingkat minimum WFC dan FWC, maka organisasi akan menjadi lebih efisien dan produktif saat bekerja (Majekodunmi, 2017). Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa dengan keberhasilan tersebut maka *work-life balance* dalam organisasi pun dapat dicapai seolah-olah terlihat dari dukungan di tempat kerja dan keluarga yang mana menyebabkan produktivitas lebih baik dan berarti tingginya kinerja pekerjaan dalam organisasi milik mereka semakin lebih baik (Guest, 2002; Naithani, 2010; Vithanage dan Arachchige, 2017). Gomez *et al.* (2010) menyatakan bahwa menyeimbangkan antara kewajiban pekerjaan dan kewajiban pernikahan adalah kunci dalam mencapai keberhasilan di dalam keluarga maupun organisasi.

2.4 Kerangka Penelitian

Pengaruh *time balance*, *involvement balance* dan *satisfaction balance* dari *work-family balance* terhadap *job performance* diilustrasikan dalam Gambar 2.1.



Gambar 1.1 Kerangka Penelitian

Keterangan :

Variabel Independen : *Work-Family Balance, Time Balance, Involvement Balance*

Variabel Dependen : *Job Performance*

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Keseimbangan Waktu terhadap Kinerja Pekerjaan

Tingginya tingkat *work-to-family conflict* mengurangi jumlah waktu yang tersedia untuk “mengasuh anak dan kewajiban keluarga lainnya” (Frone et al., 1997). Bahkan, *family-to-work conflict* mengurangi waktu yang tersedia untuk permintaan kerja di tempat kerja. Dalam pengertian ini, *work-to-family conflict* dan *family-to-work conflict* muncul karena ketidakseimbangan waktu antara ranah pekerjaan dan keluarga. Menurut Frone et al. (1997) *family-to-work conflict* secara

negative terkait dengan kinerja pekerjaan dari seorang individu. Manajemen waktu merupakan aspek terpenting dalam kinerja pekerjaan (Njagi and Malel, 2012).

Peneliti mengajukan untuk meneliti pengaruh *time balance* terhadap kinerja pekerjaan. Peneliti berpendapat dengan adanya *time balance*, individu yang dapat menyeimbangkan waktu mereka dalam pekerjaan dan keluarga, dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Oleh karena itu hipotesis pertama adalah:

H1: *Time balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan.

2.5.3. Pengaruh keseimbangan keterlibatan terhadap kinerja pekerjaan.

Dalam keseimbangan keterlibatan, keterlibatan pekerjaan dan keluarga adalah dua faktor penentu. Seperti yang dinyatakan Diefendorff *et al.* (2002), keterlibatan pekerjaan merupakan “penentu yang berpotensi penting” dari kinerja pekerjaan seorang individu. Tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dari karyawan menentukan kinerja mereka di tempat kerja, dan umumnya tingkat keterlibatan kerja lebih tinggi menggunakan lebih banyak usaha pada pekerjaan dan memperlihatkan tingkat peran lebih tinggi dari kinerja (Chungtai, 2008). Menurut penelitian dari Kossek *et al.*, (2001), karyawan cenderung mengorbankan kinerja keluarga untuk kepentingan kinerja pekerjaan mereka. Bahkan mereka berpendapat bahwa “keputusan pengasuhan berbasis rumah atau keluarga” mempunyai hubungan yang merusak dengan kinerja karyawan.

Dalam penelitian diatas sebelumnya, Peneliti ingin mengetahui pengaruh *involvement balance* terhadap kinerja pekerjaan di Tembi Rumah Budaya. Peneliti berprediksi bahwa seorang individu yang menyeimbangkan keterlibatan mereka