

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1 Work Life Balance

Istilah *work-life balance* pertama kali dikenal di Inggris pada akhir tahun 1970-an untuk menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan individu dengan kehidupan pribadi individu itu sendiri (Ramya, 2014). Dundas dalam (Noor, 2011) mendefinisikan *work-life balance* sebagai pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lainnya yang merupakan hal penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata, dan rekreasi.

Schermerhorn dalam Ramadhani (2013) mengungkapkan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Menurut Delecta (2011) *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeuarga mereka, serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *work-life balance* menurut McDonald dan Bradley dalam Ramadhani (2013), yaitu:

a. Keseimbangan waktu

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan berkegiatan di luar pekerjaan. Keseimbangan waktu adalah jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga (Ramadhani, 2013). Keseimbangan waktu adalah cara yang dapat karyawan lakukan untuk menyeimbangkan waktu karyawan untuk kegiatan belajar atau bekerja, bersenang-senang atau bersantai, dan beristirahat secara efektif. Jika dapat menyeimbangkan waktu, maka diharapkan hasilnya adalah konsentrasi karyawan akan meningkat, organisasi waktu karyawan akan lebih baik, produktifitas akan meningkat, dan terpenting tingkat stres karyawan akan berkurang.

b. Keseimbangan keterlibatan

Tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan. Keseimbangan keterlibatan adalah karyawan dapat menikmati waktu dan terlibat secara fisik dan emosional dalam kegiatan sosialnya. Contoh waktu karyawan dihabiskan selama  $\pm$  8 jam setiap harinya di kantor dan tersisa 5 jam untuk keluarga, apabila selama 5 jam tersebut karyawan dapat menikmati waktu dan terlibat secara fisik dan emosional dalam kegiatan sosialnya, maka keseimbangan keterlibatan akan tercapai (Ramadhani, 2013). Konsep keseimbangan keterlibatan menawarkan suatu alternatif bahwa individu memprioritaskan peran secara hierarki untuk mengorganisir

dan mengatur berbagai tanggung jawab, sedangkan pencapaian peran yang dilakukan individu tersebut sehubungan dengan harapan akan adanya negosiasi dan berbagi peran dalam domain kerja keluarga (Handayani, 2015).

c. Keseimbangan kepuasan

Berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja pada saat bekerja dan hal di luar pekerjaan. Keseimbangan kepuasan adalah kepuasan pribadi yang timbul bila karyawan menganggap apa yang dilakukan selama ini cukup baik dan dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan (Ramadhani, 2013).

Delecta (2011), mengatakan jika *work-life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu:

a. WIPL (*Work Interference with Personal Life*).

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

b. PLIW (*Personal Life Interference with Work*).

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila

individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

c. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*).

Dimensi ini mengacu sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

d. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*).

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, ketrampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan ketrampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Kelima indikator *work-life balance* yang meliputi WIPL (*Work Interference with Personal Life*), PLIW (*Personal Life Interference with Work*), PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*), WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*), dan keseimbangan kepuasan tersebut digunakan sebagai penyusunan kuesioner *work-life balance*.

### 2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan lebih berhubungan dengan efisiensi (Munandar, 2012). Kepemimpinan yang efektif merupakan persyaratan vital bagi

kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi (Wexley dan Yuki, 2015). Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok yang memuat tiga implikasi penting, yaitu melibatkan orang lain, mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok, serta kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara (Sutrisno, 2010).

Penelitian ini akan menggali lebih mendalam mengenai kepemimpinan transformasional yang ada dalam suatu perusahaan. Munandar (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, manajer dengan bawahannya oleh pengaruh pimpinan atau manajer untuk mengubah perilaku pengikut atau bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Barbuto (2005) menyatakan bahwa para pengikut pemimpin transformasional merasa percaya, kagum, menunjukkan kesetiaan, dan menaruh rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan peran dalam pekerjaan secara ekstra. Robbins dan Judge (2012) menyatakan bahwa pemimpin transformasional (*transformational leader*) menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi, demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada

diri para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai jika hanya melalui pendekatan transaksional. Lebih lanjut Wibowo (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa kepemimpinan transformasional adalah corak interaksi pimpinan dengan bawahannya yang ditandai adanya interaksi antara pemimpin dan bawahan, dimana pemimpin mampu menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberi inspirasi bagi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Munandar (2012) menyatakan bahwa terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, antara lain:

a. *Attributed charisma*

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Individu sebagai pimpinan perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Pemimpin menimbulkan kesan pada bawahannya sebagai sosok yang memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan, sehingga patut dihargai. Bawahan

memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pimpinannya, pemimpin juga tenang menghadapi situasi yang kritikan dan yakin dapat berhasil mengatasinya.

b. *Inspirational leadership/motivation*

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam tugas, serta merasa diberi inspirasi oleh pimpinannya.

c. *Intellectual stimulation*

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja bawahan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugasnya.

d. *Individualized consideration*

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginan-keinginannya masing-masing. Pimpinan memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan bawahan. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa bawahan

dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

e. *Idealized influence*

Pemimpin berusaha, melalui pembicaraan, memengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan (*belief*), perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etika dari keputusan yang diambil. Pemimpin memperlihatkan kepercayaannya pada cita-cita, keyakinan dan nilai hidupnya.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa lima indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah *attribute charisma, inspirational leadership/motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*, serta *idealize influence*.

### 2.1.3 Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Teori dukungan organisasi beranggapan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi memberikan *rewards* atas peningkatan kinerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional, karyawan mengembangkan kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi juga dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan

bantuan untuk menyelesaikan sebuah tugas secara efektif dan saat menghadapi kondisi penuh dengan stres (Rhoades & Eisenberger, 2012).

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa Persepsi dukungan organisasi kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka serta memberikan dukungan bagi karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Rhoades & Eisenberger (2012) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Terdapat lima poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat Persepsi dukungan organisasi, yaitu:

- a. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
- b. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
- c. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- d. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- e. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini akan menggunakan lima poin indikator dari Rhoades & Eisenberger (2012) untuk mengukur tingkat Persepsi dukungan organisasi.

#### 2.1.4 Job Engagement

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 307 Tahun 2014 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis Golongan Pokok Kegiatan Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa *job engagement* adalah merupakan pengertian dari *employee engagement*. Pegawai yang bekerja pada suatu organisasi dituntut untuk dapat menunjukkan *job engagement* yang maksimal, sehingga setiap tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai.

*Job engagement* merupakan tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri (Robbins dan Judge, 2012). *Job engagement* adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia bekerja. Seseorang yang berkeinginan bekerja keras dikatakan memiliki keterlekatan kerja yang tinggi. Sebaliknya, seseorang yang tidak berkeinginan bekerja keras termasuk karyawan berketerlibatan rendah (Istijanto, 2015). Lebih lanjut Davis (dalam Mangkunegara, 2013) menyatakan bahwa *job engagement* atau partisipasi kerja adalah keterlibatan emosi dan mental untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut.

Studi mengenai *job engagement* telah banyak dilakukan oleh para pakar di berbagai negara. Keterlekatan karyawan sebagai kehadiran karyawan secara psikologis dalam melakukan peran di dalam suatu

organisasi. Sikap keterlekatan karyawan dibedakan menjadi dua kategori yakni *personal engagement* dan *personal disengagement*. *Personal engagement* yaitu karyawan melibatkan diri secara fisik, pikiran dan emosional dalam pekerjaan, sedangkan *personal disengagement* yaitu karyawan menarik diri dari organisasi secara fisik, pikiran maupun emosional dalam pekerjaan (Kahn, dalam Andriani, 2017). *Job engagement* digambarkan sebagai kombinasi dari kemauan dan kemampuan karyawan untuk membantu pencapaian tujuan dari perusahaan. Keterlekatan kerja adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi, seorang karyawan mempunyai pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang mempengaruhi dia untuk menetapkan upaya diskresioner dalam pekerjaannya menurut Gibbons (dalam Anggreana, 2015).

Sarikit (2016) menyatakan bahwa *job engagement* merupakan ekspresi yang dikehendaki seseorang berkaitan dengan perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan eksistensi personal (fisik, kognitif, dan emosional) dan peran diri secara utuh. Dimensi fisik, kognitif, dan emosional merupakan energy yang mampu mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, sedangkan peran diri tergambar melalui kondisi psikologis. Dimensi fisik, kognitif, dan emosional diungkapkan melalui ekspresi diri menunjukkan identitas, pemikiran, dan perasaan sesungguhnya dalam meningkatkan kinerja. Keterlekatan kerja diartikan sebagai konstruksi nyata dan unik yang terdiri dari komponen

kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu seseorang (Slatten dan Mehmetoglu, dalam Wiryadi, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa *job engagement* adalah tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri.

Slatten dan Mehmetoglu (Wirjadi, 2014) menyatakan bahwa *job engagement* sering didefinisikan sebagai pola pikir positif yang berhubungan dengan karakteristik kerja, yaitu:

- a. Antusias terhadap pekerjaan
- b. Pekerjaan memiliki arti penting
- c. Bekerja dengan giat
- d. Pekerjaan memberikan kekuatan
- e. Gigih dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan

Penelitian ini akan menggunakan lima aspek *job engagement* menurut Slatten dan Mehmetoglu (Wirjadi, 2014) sebagai indikator untuk mengukur tingkat *job engagement*, yaitu antusias terhadap pekerjaan, pekerjaan memiliki arti penting, bekerja dengan giat, pekerjaan memberikan kekuatan, serta gigih dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan.

*Job engagement* dalam penelitian ini dibahas dengan menggunakan variabel variabel *work life balance* sejalan dengan penelitian Sarikit (2016) yang menyatakan bahwa karyawan yang tidak mendapatkan keseimbangan

antara pekerjaan dengan keluarga lebih berpotensi untuk meninggalkan pekerjaan; variabel persepsi dukungan organisasi sebagaimana pendapat yang diutarakan oleh Bakker dan Demerouti (2008) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya keterlekatan kerja salah satunya yaitu *Job Resources* yang merupakan sumber daya kerja yang meliputi berbagai aspek salah satunya dengan adanya dukungan sosial. Dukungan sosial disini mengacu pada *perceived organizational support*. Selain itu, kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong utama terbentuknya *employee engagement* (Towers Perrin, 2013) dan tetap menjadi faktor pendorong urutan pertama bagi keberlanjutan perusahaan yang telah menerapkan *employee engagement* yakni *sustainable employee engagement* (Global Workforce Study, 2014).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi keilmuan dalam penulisan tesis ini dan seberapa banyak orang lain yang sudah membahas permasalahan yang akan dikaji dalam tesis ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No. | Peneliti dan Tahun         | Judul   | Variabel   | Hasil   |
|-----|----------------------------|---|--|---|
| 1.  | Akbar Hidayatulloh, (2019) | <i>Employee Engagement</i> Pada Generasi Millennial (Studi Mahasiswa Aktif dan Alumni Di UPNVJ) | X1 = <i>Employee Satisfaction</i><br>X2 = <i>Grit</i><br>X3 = <i>Job Resources</i> | <i>Worklife Balance</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> |

|    |                               |  |   |  |
|----|-------------------------------|--|---|--|
|    |                               |  | <p>X4 = <i>Worklife Balance</i></p> <p>Y1 = <i>Employee Engagement</i></p> <p>Y2 = <i>Employee Satisfaction</i></p> |  |
| 2. | Andriani (2017)               | Pengaruh Dimensi-Dimensi <i>Work Life Balance</i> terhadap Keterlekatan Karyawan generasi X dan Y di Indonesia             | <p>X = WLB</p> <p>Y = Keterlekatan kerja</p>  | <i>Work life balance</i> secara simultan berpengaruh terhadap keterlekatan karyawan  |
| 3. | Mohd, Shah, dan Zailan (2016) | <i>How Work Environment affects the Employee Engagement in a Telecommunication Company</i>                                 | <p>X = <i>Work Environment</i></p> <p>Y = Keterlekatan kerja</p>  | Terdapat pengaruh langsung positif <i>work life balance</i> terhadap keterikatan kerja   |
| 4. | Larasati (2018)               | Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> pada Generasi Milenial                               | <p>X = WLB</p> <p>Y = Keterlekatan kerja</p>  | Terdapat pengaruh langsung positif <i>work life balance</i> terhadap keterikatan kerja pada Generasi Milenial  |
| 5. | Raharjo dan Witiastuti (2016) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi | <p>X = Kepemimpinan transformasional</p> <p>Y = Keterikatan kerja</p> <p>Z = Keadilan organisasi</p>                | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada keterikatan kerja. Kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural tidak berpengaruh pada keterikatan kerja. |
| 6. | Afiani, dkk (2019)            | Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan employee  | X = Kepemimpinan transformasional   | Dampak dari efektifnya kepemimpinan transformasional dapat   |

|     |                             |   |  |   |
|-----|-----------------------------|---|--|---|
|     |                             | engagement dan dampaknya pada kinerja pegawai   | Y = <i>employee engagement</i><br>Z = Kinerja pegawai                                  | meningkatkan employee engagement begitu pun sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional tidak efektif maka employee engagement tidak akan mengalami peningkatan |
| 7.  | Handayani (2017)            | Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Engagement Telaah Pada Organisasi Non-Profit Area Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Bali  | X = Kepemimpinan transformasional<br>Y = <i>employee engagement</i>                    | Individualized concern berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement   |
| 8.  | Wahab, dkk (2017)           | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> pada Karyawan  | X = POS<br>X = <i>Employee engagement</i>  | <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>   |
| 9.  | Dwitasari, dkk (2015)       | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Organizational-Based Self Esteem</i> terhadap <i>Work Engagement</i>  | X1 = POS<br>X2 = <i>Organizational-Based Self Esteem</i><br>Y = <i>Work Engagement</i> | <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>   |
| 10. | Mustika dan Rahardjo (2017) | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang) | X = POS<br>X2 = <i>Employee engagement</i><br>Y = OCB                                  | Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel <i>perceived organizational support</i> terhadap variabel <i>employee engagement</i>                                |