

BAB II

KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model Penelitian Terdahulu

Observasi yang dilakukan dengan pencarian artikel ilmiah periode 2008-2018 tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada satu organisasi menghasilkan 30 jurnal rujukan yang terdiri dari berbagai Negara, diantaranya: China (Siengthai & Ngarm, 2016; Hocine & Zhang, 2014; Zhang et al, 2014) India (Khatri & Behl, 2013; Nazir & Islam, 2017; Kotteeswari & Sharief, 2014) Indonesia (Susanti Saragih, 2011; Akob, 2016) Jerman (Bruggen, 2015) Kenya (Njanja et al, 2013; Wambui et al, 2017; Muchiti & Gachunga, 2015; Awadh et al, 2015) Korea Selatan (Joo et al, 2010), Malaysia (Ibrahim et al, 2017; Johari et al, 2016) Nigeria (Mmakwe et al 2018; Obiageli et al, 2015; Omolayo et al, 2013; Salau, 2014; Olusegun et al, 2014), Norwegia (Anders & Bard, 2010) Pakistan (Shahzadi et al, 2014), Khan et al, 2012; Rizwan & Jamil, 2014; Usma et al, 2014; Aslam, 2015; Shah et al, 2011), Srilanka Mendis & Weerakkody, 2014; Ahmed & Ramzan, 2013) Tanzania (Nelson et al, 2012) Thailand (Narumol et al, 2016).

Selain penelitian yang terdiri dari berbagai sektor dan Negara, analisa artikel ilmiah menyatakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti desain kerja, kepuasan kerja, otonomi kerja, tekanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, modal psikologis, motivasi intrinsik, penghargaan intrinsik, keefektifan pelatihan, upah, promosi, jaminan pekerjaan, kondisi

pekerjaan, hubungan rekan kerja, dukungan organisasi, evaluasi diri, kecerdasan emosional, ambiguitas kerja, konflik peran, penghargaan diri, konflik kerja dan pribadi, dan etos kerja. Melihat begitu banyak penelitian yang menggunakan faktor otonomi kerja, beban kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja maka peneliti tertarik untuk menggunakan ketiga variabel tersebut kedalam penelitian.

2.2 Kinerja

Kinerja adalah salah satu aspek penting yang terus menerus menjadi perhatian pada bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Menurut Jamal (2007) mendefinisikan tentang kinerja yaitu kemampuan individu untuk menyelesaikan tugasnya secara baik dengan mengandalkan sumber daya yang ada didalam pekerjaannya. Griffin (2005) menitikberatkan kinerja pada tiga aspek yaitu, lingkungan kerja, motivasi, dan kemampuan untuk bekerja.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi moral pegawai, produktifitas, dan kinerja. Jika lingkungan kerja tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pegawai maka pegawai akan mengalami dimotivasi dan kinerjanya akan menurun. Sebagai contoh, kurangnya apresiasi, tidak adanya wewenang dan ketidaksesuaian antara tugas dan tanggung jawab dapat menurunkan kinerja pegawai (Chandrasekar, 2011).

2.3 Hubungan antar variabel

2.3.1 Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kinerja

Otonomi kerja merujuk kepada tingkat keleluasaan pegawai dalam mengambil keputusan di dalam pekerjaannya (Hackman & Oldham, 1980). Saat tingkat otonomi kerja tinggi, seorang pegawai dapat mengeksplor peluang baru, berpikir tentang strategi, proses, dan objektif dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan (Humphrey, 2006). Jackson, *et al.* (1993) mengembangkan teori dari Job Characteristic Model (Hackman & Oldham, 1976) yang terdiri dari *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *job feedback* dan *autonomy*. Pengembangan dilakukan menjadi 5 bagian dalam otonomi kerja yaitu kendali waktu, kendali metode, keinginan pemantauan, keinginan untuk memecahkan masalah, dan tanggung jawab pekerjaan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa, otonomi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Naqvi, Ishtiaq, Kanwal & Ali, 2013), kepuasan kerja (Nguyen, Taylor & Bradley, 2003) dan kinerja (Johari *et al.*, 2016). Otonomi kerja memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk mengatur pekerjaan mereka sendiri seperti saat mereka mendapatkan intruksi dari perusahaan (Saragih, 2011)

Saat tingkat otonomi kerja yang dirasakan pegawai tinggi maka kinerja mereka turut meningkat (Johari, 2016). Hal ini sesuai dengan penelitian dari Saragih (2011) dengan tingginya otonomi kerja pegawai maka turut meningkatkan motivasi intrinsik, efikasi diri, kinerja dan kepuasan kerja. Khan *et al.* (2011) menyatakan hal yang sama bahwa faktor otonomi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian lain yang menyatakan menyatakan bahwa otonomi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yaitu Wang & Netemeyer

(2002), Lamb (2008), Odunayo *et al.* (2014), Mastekaasa (2011) & Suteerawut *et al.* (2016)

2.3.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Banyak penelitian yang mengaitkan antara beban kerja (*workload*) terhadap tekanan kerja (*job stress*). Jumlah tugas atau kesulitan dari tugas didalam pekerjaan turut meningkatkan beban kerja dan juga tekanan didalam pekerjaan (Bruggen, 2015), Pengaruh beban kerja terhadap kinerja hasilnya sangat bervariasi, dapat berpengaruh positif dan juga negatif. Dengan adanya beban kerja maka secara tidak langsung membuat pegawai merasa tertantang sehingga dapat mendorong pegawai memunculkan potensi terbaik mereka (Merelman, 1997). Menurut Maslach and Leiter (1997) *Workload* (beban kerja) merupakan syarat dari produktifitas, dimana seorang individu menghabiskan waktu dan tenaga dalam kurun waktu tertentu untuk menyelesaikan tugas.

Dalam penelitian Bruggen (2015) menyatakan faktor beban kerja dengan tingkat sedang mampu mempengaruhi kinerja pegawai, sedangkan pada saat tingkat beban kerja tinggi dan terlalu rendah, kinerja pegawai rendah. Rizwan *et al.* (2014) pada penelitiannya di Pakistan dengan sampel responden dari sektor industrial dan keuangan menyatakan, tingkat tekanan kerja yang tinggi dapat menurunkan kemampuan pegawai memiliki kinerja yang baik. Beban kerja yang tinggi, salah satu sumber dari stress kerja dirasakan oleh karyawan di sektor pendidikan, dan pegawai merasa adanya stress kerja dapat mengurangi kinerja (Ali *et al.*, 2014). Salah satu aspek dari beban kerja yaitu tekanan dalam

menyelesaikan tugas dengan batas waktu tertentu, hal tersebut dirasakan oleh pegawai berpengaruh negatif terhadap kinerja mereka Awadh (2015) & Akob (2016). Pada penelitian di Nigeria, beban kerja berpengaruh secara negatif terhadap kinerja pegawai, sehingga menyebabkan pegawai keletihan, was-was, tidak bahagia, dan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan pribadi mereka (Olusegun *et al.*, 2014), hal serupa juga dikemukakan oleh Ahmed & Ramzan (2013) pada penelitian mereka di Pakistan di sektor perbankan.

Penelitian lain yang menyatakan terdapat pengaruh negatif antara beban kerja terhadap kinerja yaitu Bharathi & Gupta (2017), Khuong & Yen (2016), Qureshi *et al.* (2012) & Nyangahu & Bula (2015).

2.3.3 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

Keseimbangan Kehidupan Kerja menurut Clark (2000), yaitu penyeimbang bagi dua faktor yang berbeda antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Keseimbangan ini bertujuan untuk mengurangi konflik diantara dua faktor tersebut. Menurut Kalliath & Brough (2008), Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah persepsi individu terhadap keseimbangan dan pengembangan aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi sesuai dengan prioritas masing-masing individu.

Kinerja pegawai merupakan kunci utama bagi organisasi untuk maju, salah satu strategi yang dilakukan yaitu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai. Penelitian Obiageli *et al.* (2015) mengungkapkan dengan memberikan kebijakan yang mendukung Keseimbangan

Kehidupan Kerja pegawai seperti pemberian cuti tahunan, cuti sakit, dan cuti untuk pendidikan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Produktifitas pegawai dapat meningkat jika faktor Keseimbangan Kehidupan Kerja yang dimiliki pegawai seperti *flexible working schedule* dan *leave programs* juga diterapkan dengan baik (Muchiti, 2015).

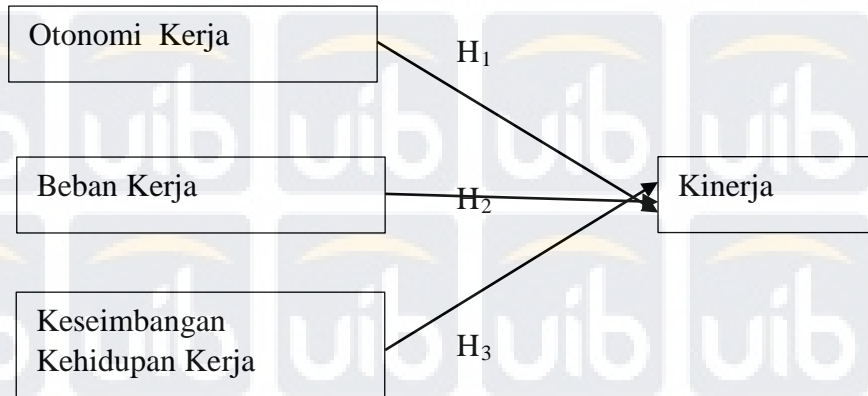
Penelitian Aslam (2015) menyatakan dengan pengaturan kerja yang *flexible* turut meningkatkan kinerja pegawai di sektor pendidikan di Pakistan.

Penelitian lain yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara keseimbangan kehidupan dan pekerjaan terhadap kinerja pegawai yaitu Wambui *et al.* (2017), Mendis & Weerakkody (2014), Kamran *et al.* (2014), Ansari *et al.* (2015), Amin & Malik (2017) dan Kshirsagar (2015).

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan analisis literatur dari penelitian-penelitian terdahulu, peneliti mengembangkan penelitian berdasarkan penelitian Johari *et al.* (2016), yang mana menggunakan variabel otonomi kerja, beban kerja dan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan terhadap kinerja pegawai.

Gambar 2.1
Model Penelitian



Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₁ : Otonomi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

H₂ : Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

H₃ : Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru