

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Dukungan Organisasional

Hakkak dan Ghodsi (2013) dalam Sinambela (2021) mendefinisikan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai dukungan atau kerjasama yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses, sedangkan menurut Muse dan Stamper (2007) dalam Sinambela (2021) mendefinisikan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai sejauh mana karyawan merasa kontribusi karyawan dihargai oleh organisasi karyawan dan organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan. Dukungan organisasional yang dampaknya dikaji dalam penelitian ini adalah dukungan rekan kerja, dukungan pemimpin, *family-friendly policies & practices*, dan kompleksitas pekerjaan.

Seorang karyawan yang mendapat dukungan dari rekan kerja di tempat kerja akan merasa kesejahteraannya diperhatikan, sehingga kecil kemungkinan karyawan tersebut akan meninggalkan organisasi. Menurut Greenhaus (2012) dalam Znidarsić (2021) dukungan rekan kerja menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan dengan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang mana hal ini akan merugikan organisasi karena akan mengganggu keunggulan kompetitif dan menimbulkan masalah di dalam organisasi. Hal tersebut menyatakan dukungan rekan kerja merupakan hal yang penting dalam kehidupan berorganisasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, dan dapat mempengaruhi kesehatan fisik. Menurut Nazir dan McCutcheon (2016) pentingnya dukungan dari sesama

karyawan dalam organisasi juga dapat meningkatkan tindakan adaptif dalam rangka meningkatkan karir. Menurut Karatepe & Olugbade, (2017) pentingnya dukungan dari rekan kerja membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasi, baik komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, maupun komitmen normatif.

Dukungan pemimpin memainkan peran kunci dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan kerja-keluarga. Pemimpin yang mendukung dapat memberikan fleksibilitas dan bantuan yang diperlukan untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan keluarga. Dukungan ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja dengan memberikan rasa dihargai dan dipahami oleh atasan (Meyer et al., 2016).

Menurut Lee dan Hong (2011) dalam Garg dan Aggrwal (2020) *Family-Friendly Practices*(FFP) dapat disebut sebagai sekelompok program formal yang dikembangkan oleh organisasi, yang bertujuan untuk memberikan bantuan kepada karyawan agar dapat menyeimbangkan antara tuntutan kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaan. *Family-friendly practices* membantu karyawan (pria dan wanita) untuk mempertahankan kehidupan pribadi dan profesionalnya. Menurut Allen (2001) dalam Garg dan Aggrwal (2020) FFP menyediakan daftar manfaat, yang meliputi layanan kesehatan di tempat kerja, fasilitas penitipan anak, penjadwalan pekerjaan yang fleksibel, dan fasilitas transportasi-yang dapat membantu karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab keluarga secara bersamaan dengan cara yang lebih sukses. Manfaat tersebut dapat menurunkan tingkat stres karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta berkontribusi dalam meningkatkan kesehatan individu dan keluarga. FFP memainkan peran penting dalam mengurangi stres pengasuhan anak, dan juga

membantu meningkatkan kesejahteraan orang tua. Hasilnya, FFP dapat meningkatkan kebahagiaan keluarga, kesehatan anak, dan bisnis secara keseluruhan (Unicef, 2019).

Kompleksitas pekerjaan mengacu pada tingkat kesulitan dan tantangan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Pekerjaan yang sangat kompleks sering kali membutuhkan waktu dan energi ekstra, yang dapat mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Penelitian menunjukkan kompleksitas pekerjaan yang tinggi dapat meningkatkan stres dan mengurangi keterlibatan kerja karyawan (Mazzola dan Disselhorst, 2019). Stres kerja terjadi ketika individu mempersepsikan adanya tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan untuk memenuhinya (Rabenu et al., 2017). Menurut Junaedi & Wulani, (2021) respon individu pada stres kerja ini bisa secara fisik dan psikis, seperti sakit kepala, kelelahan, dan kecemasan. Menurut Cohen dan Wills (1985) dalam Marcelo dan Fenika (2022) karyawan yang mempersepsikan adanya beban kerja berlebih akan mengalami stres kerja, dan menurut Sesen dan Ertan, (2021). Stres kerja juga bisa didorong oleh adanya kompleksitas dan sulitnya pekerjaan

2.2 *Work-family Balance*

Work-family balance merupakan kondisi individu dapat merasakan suatu kepuasan dalam menjalani perannya sebagai pekerja dan anggota keluarga. Kepuasan pada individu yang dimaksud adalah perasaan nyaman saat individu mampu memenuhi kebutuhan pekerjaan dan keluarganya.

Menurut Handayani (2013) dalam Maulana, (2017) mengemukakan *work-*

family balance merupakan kondisi individu yang memenuhi tanggung jawab sebagai pekerja dan anggota keluarga dan merasa puas terhadap kedua peran tersebut. Menurut Irfan et al., (2021) berpendapat *work-family balance* merupakan upaya menjaga dan menyeimbangkan kepentingan pribadi dan perilaku profesional yang ditunjukkan dengan kemampuan individu mengatur waktu antara bekerja, keluarga, kesehatan dan liburan serta kepentingan lainnya guna meminimalisir konflik yang akan terjadi.

Menurut Nugraha dan Rini (2021) individu yang berhasil mewujudkan *work-family balance* akan menghindarkan diri dari perilaku negatif yang merupakan wujud dari terpenuhinya peran yang menjadi tanggung jawab peran individu tersebut. Menurut Ayuningtyas (2013) dalam Maulana (2017) berdasarkan survei di Inggris menunjukkan wanita yang bekerja lebih sering mengalami kesulitan dalam menjalankan tanggung jawabnya di keluarga dan pekerjaan. Menurut Frone (2003) dalam Maulana (2017) memaparkan *work-family balance* direpresentasikan dengan minimnya konflik yang muncul karena menjalankan peran keluarga dan pekerja.

2.3 Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Rian dan Zamralita (2017) keterlibatan karyawan (*work engagement*) adalah kondisi pikiran yang positif dan berkaitan dengan pekerjaan karyawan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* (semangat) merujuk pada tingkat energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan

suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. *Dedication* (dedikasi) berarti merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. *Absorption* (penghayatan) dapat digambarkan sebagai konsentrasi penuh di tempat kerja dan sebagai pengalaman yang membahagiakan dalam karyawan. *Engagement* yang diungkapkan Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Rian dan Zamralita (2017) ini tidak merujuk pada kondisi yang sesaat dan spesifik, tetapi lebih pada kondisi afektif-kognitif yang terus berlanjut dan nyata, yang tidak terfokus pada objek, situasi, kondisi atau tingkah laku.

Menurut Kahn (1990) dalam Rian dan Zamralita (2017) *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran karyawan dalam pekerjaan, dimana karyawan akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya. Selanjutnya, menurut Brown (2003) dalam Rian dan Zamralita (2017) memberikan definisi *work engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasikan diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya selain untuk organisasi.

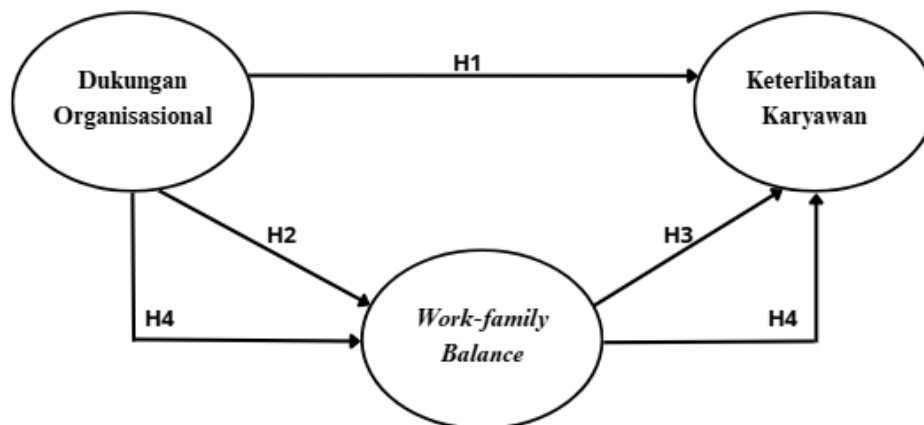
2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian
------------------	-------------------	------------------

<i>Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia - Žnidaršič & Bernik (2021)</i>	Analisis regresi linier berganda Metode kuantitatif.	<i>Work Family Balance</i> terdapat hubungan positif terhadap dukungan organisasional dan <i>employee work engagement</i>
<i>Hubungan antara Work- Family Balance dengan Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kependidikan di Universitas X - Cindy Febria Tarigan, Ika Zenita Ratnaningsih</i>	Analisis regresi sederhana	<i>Work - family balance</i> terdapat hubungan positif dengan kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di universitas X
<i>Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening - Ariani, Afrianty</i>	Analisis Statistik Deskriptif, dan Hierarchical Regression Analysis	Terdapat pengaruh yang positif antara <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>employee engagement</i> .
<i>The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: the mediating role of work engagement - Osman Karatepe Mehmet Aga</i>	Analisis regresi regresi linier berganda dengan metode kuantitatif	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>job performance</i>
<i>Work Engagement: Trust as a Mediator of the Impact of Organizational Job Embeddedness and Perceived Organizational Support - Filiz Tabak & Nhung T. Hendy</i>	Analisis Deskriptif dan Korelasional, Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>organizational support</i> terhadap <i>trust and work engagement</i>

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1

Kerangka Penelitian

Dalam dunia kerja modern, keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi semakin menjadi perhatian utama bagi organisasi dan karyawan yang dimana kerangka penelitian ini didasarkan pada beberapa teori utama yaitu teori teori dukungan organisasional, *work family balance*, dan keterlibatan karyawan.

Eisenberger et al.,(1986) dalam Filiz (2016) mendefinisikannya sebagai “sejauh mana karyawan merasa kontribusi karyawan dihargai oleh organisasi karyawan dan perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan”. Dukungan yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk kebijakan maupun lingkungan kerja yang mendukung, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dukungan dari pemimpin dan rekan kerja, serta adanya kebijakan yang fleksibel, dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Menurut Žnidaršič dan Bernik (2021) *work family balance* menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi individu, ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan cenderung lebih puas dan

memiliki performa yang lebih baik, sedangkan ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres dan menurunkan motivasi kerja. Dalam konteks organisasi, *work family balance* tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Keterlibatan karyawan terhadap tempat kerja tidak hanya sebatas kehadiran fisik tetapi juga kehadiran psikologis melalui tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang secara emosional melekat dengan organisasi akan bekerja ekstra diluar perjanjian kerja, sehingga dapat diketahui *work engagement* merupakan alat untuk membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif karyawan, mengingat aspek sumber daya manusia adalah aset yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dan berharga jika dikelola serta terlibat dengan benar (Ariani dan Afrianti, 2017). Hal ini karyawan menjadi kunci utama tercapainya keberhasilan organisasi.

2.6 Hipotesis

Menurut Meyer et al., (2016) pemimpin yang mendukung dapat memberikan fleksibilitas dan bantuan yang diperlukan untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan keluarga sehingga lingkungan ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dengan memberikan rasa dihargai dan dipahami oleh atasan.

Menurut Ariani dan Afrianty (2017) terdapat pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasional terhadap keterlibatan karyawan. Hal yang serupa dinyatakan oleh Muzdalifah dan Mangundjaya (2019) menemukan terdapat korelasi yang positif antara persepsi dukungan organisasional dan keterlibatan

karyawan secara langsung. Sebuah studi oleh Swanberg et al., (2011) dalam Žnidaršič dan Bernik (2021) menemukan beberapa langkah ramah keluarga, seperti mendukung manajer dan memberikan karyawan kontrol atas jadwal karyawan, tidak hanya membantu menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Dukungan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan CV Surya Kencana SportIndo.

Menurut Žnidaršič dan Bernik (2021) pengusaha yang mendukung keseimbangan kerja-keluarga karyawan mendapatkan manfaat dalam beberapa hal, seperti berkurangnya fluktuasi dan cuti sakit, serta peningkatan produktivitas, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen kerja oleh karena itu organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap keseimbangan kerja-keluarga karyawan melalui berbagai faktor. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Dukungan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work-family balance* karyawan CV Surya Kencana SportIndo.

Menurut Khoriyah, et. al (2020) dalam studi pada kehidupan kerja perawat, keterikatan kerja diartikan sebagai keterlibatan mental positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup kehadiran fisik, kognitif, dan emosional dalam menyelesaikan tugas. Dalam konteks perawat, keterlibatan kerja penting karena berkaitan dengan kualitas pelayanan kepada pasien dan *Work life balance*, yang merupakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan (Shintya dan Wawan, 2024). Berdasarkan uraian di atas, dapat

dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Work-family balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan CV Surya Kencana SportIndo.

Menurut Žnidaršič dan Bernik (2021) *work-family balance* dikaitkan secara signifikan dengan tingkat kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan. Dukungan organisasional, seperti fleksibilitas kerja dan lingkungan kerja yang suportif, memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengelola tuntutan pekerjaan dan keluarga, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika karyawan merasa organisasi mendukung kebutuhan karyawan dalam menyeimbangkan kedua aspek kehidupan ini, karyawan lebih mungkin untuk mengalami *work-family balance* yang lebih baik. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Work-family balance* memediasi pengaruh dukungan organisasional terhadap keterlibatan karyawan CV Surya Kencana SportIndo.