

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumusan Masalah

2.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan, standar kerja, dan kompetensi yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja berkaitan dengan pencapaian hasil yang diharapkan melalui pelaksanaan pekerjaan yang efektif, dimana individu tidak hanya dituntut mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi juga menunjukkan perilaku dan kompetensi yang mendukung tercapainya tujuan organisasi Armstrong (2006). Kinerja karyawan umumnya diukur melalui indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung. Tobari et al. (2024) menjelaskan bahwa budaya kerja yang positif mampu meningkatkan komitmen dan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, Desta & Mulie (2024) menemukan bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal.

Organisasi yang peduli dengan pemenuhan kebutuhan keseimbangan kehidupan kerja karyawan yang tentunya bermanfaat bagi karyawan dan secara tidak langsung juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, peningkatan kinerja karyawan, dan retensi karyawan. Budaya kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan konflik kehidupan kerja atau keluarga merupakan isu yang cukup berkaitan di dunia karier yang disebabkan oleh isu-isu ini yang tidak dapat terpisahkan sehingga tentunya organisasi harus mempertimbangkannya. Isu-isu ini juga dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam suatu waktu tidak menutup kemungkinan bahwa karyawan pasti melibatkan waktu kerja dengan urusan keluarga karena kedua hal tersebut adalah kewajiban dan hal yang penting bagi mereka. Oleh karena itu, peneliti berfokus pada budaya kerja yang mana memiliki tiga sub-dimensi yaitu dukungan manajemen, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara dukungan manajemen, waktu yang dihabiskan untuk organisasi, dan dampak jalur karier terhadap karyawan perusahaan keluarga terutama yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2.1.2. Budaya Kerja

Budaya Kerja pertama kali dibahas secara mendalam Thompson et al. (1999). Budaya Kerja didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menggambarkan sejauh mana organisasi mendukung, menghargai, dan memahami upaya karyawan untuk menyeimbangkan

tanggung jawab pekerjaan dan keluarga. Budaya kerja ini tidak hanya terlihat dari kebijakan formal namun juga melalui praktik sehari-hari melalui pola komunikasi manajerial, serta ekspektasi mengenai komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Menurut Thompson et al. (1999), budaya kerja terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu:

- A. Dukungan Manajerial yang didefinisikan sebagai dukungan supervisor atau atasan dalam membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhan atau keluarga.
- B. Tuntutan Waktu Organisasi yang didefinisikan sebagai bagian dari budaya kerja terkait tuntutan perusahaan yang mengharuskan karyawan bekerja melebihi jam kerja pokok atau reguler.
- C. Konsekuensi Karier yaitu persepsi dalam lingkungan budaya kerja bahwa mengutamakan keluarga dapat memberikan dampak negatif terhadap perkembangan atau jenjang karier.

Penelitian Rahim et al. (2022) menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut memiliki peran penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya Kerja tersebut berkaitan dengan fenomena *work-family conflict* yang dijelaskan oleh J. H. Greenhaus et al. (1989) sebagai kondisi ketika tuntutan dalam pekerjaan dan keluarga saling bertentangan. Dalam hal ini, lingkungan kerja yang tidak memiliki budaya kerja yang baik dapat meningkatkan berbagai risiko konflik yang juga dapat memengaruhi performa karyawan, kepuasan kerja, hingga kesejahteraan psikologis.

Penelitian yang dilakukan oleh Bakker & Demerouti (2017) menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang memiliki tuntutan tinggi seperti perusahaan keluarga, ketersediaan *job resources* memiliki peran yang penting dalam menjaga kinerja karyawan. Studi tersebut menegaskan bahwa sumber daya kerja atau *job resources* mampu menahan dampak negatif dari tekanan pekerjaan dan bahkan meningkatkan performa karyawan. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Rahim et al. (2022) yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang tercermin melalui dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, budaya kerja yang mendukung dapat menjadi sumber daya penting yang memungkinkan karyawan tetap berkinerja baik meskipun berada dalam lingkungan kerja yang fleksibel namun juga dengan tekanan yang tinggi.

1) Dukungan Manajerial

Dukungan manajerial merupakan salah satu dimensi utama dalam budaya kerja yang mencerminkan sejauh mana atasan memberikan perhatian, arahan, serta bantuan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dukungan ini mencakup aspek emosional dan psikologis yang mampu meningkatkan kenyamanan kerja karyawan. Menurut Eisenberger et al. (1986) melalui teori *Perceived Organizational Support (POS)*, karyawan akan merasa lebih dihargai ketika mereka menerima perhatian, empati, dan bantuan dari atasan dalam menjalankan pekerjaannya. Dukungan manajerial ini mencakup fleksibilitas jam kerja, pemahaman terhadap masalah pribadi, kebijakan

yang mendukung dan didukung oleh karyawan, serta ketersediaan atasan untuk menjadi wadah dan konsultasi terkait beban kerja karyawan.

Meskipun dukungan manajerial mencakup pemahaman terhadap kondisi pribadi karyawan, bentuk dukungan tersebut tetap harus diberikan dalam batasan etika profesional dan penghormatan terhadap privasi karyawan. Atasan tidak diperkenankan melakukan intervensi berlebihan terhadap urusan pribadi yang tidak relevan dengan pekerjaan, sehingga hubungan kerja tetap sehat, aman, dan bebas dari tekanan psikologis.

Atasan yang memberikan dukungan emosional dan fleksibilitas terbukti meningkatkan resiliensi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang tinggi Hammer et al (2009). Dukungan tersebut juga meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya memperkuat kinerja Bakker & Demerouti (2007).

Penelitian oleh C. Li et al (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) mampu meningkatkan kinerja inovatif karyawan melalui pengelolaan stress kerja dan peningkatan fokus regulasi individu. Kepemimpinan yang memberdayakan dalam hal ini memiliki kesamaan dengan dukungan manajerial karena keduanya menekankan pada pemberian kepercayaan, dukungan, serta pemberdayaan karyawan dalam bekerja. Sehingga, dukungan manajerial tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung operasional, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam meningkatkan

kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, pengurangan stress kerja, serta pemberdayaan individu dalam lingkungan kerja.

2) Tuntutan Waktu Organisasi

Tuntutan waktu organisasi merupakan salah satu dimensi dalam budaya kerja yang menjelaskan sejauh mana perusahaan menuntut karyawan untuk mengalokasikan waktu dan energi yang lebih banyak untuk bekerja, termasuk lembur, pekerjaan di akhir pekan, atau ekspektasi karyawan yang selalu siap meskipun di luar jam kerja. Menurut Bakker & Demerouti (2007) dalam model *Job Demand-Resources* (JD-R), tuntutan waktu organisasi termasuk ke dalam kategori *job demands* yang dapat meningkatkan stres kerja dan kelelahan emosional apabila tidak diimbangi *job resources* seperti dukungan manajerial.

Tuntutan waktu yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan efisien dalam jangka pendek, namun juga dapat berdampak terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan dapat menurunkan kesehatan mental bagi karyawan apabila berlangsung dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini juga tentunya dapat berdampak terhadap performa atau kinerja karyawan. Tuntutan waktu seringkali muncul dalam bentuk kewajiban lembur atau bekerja di luar jam kerja resmi tanpa adanya kompensasi finansial yang memadai. Sebagian dari perusahaan mengganti lembur tersebut hanya dengan penawaran penggantian jam kerja pada hari lain atau pemberian fleksibilitas dan penawaran untuk bekerja dari rumah yang sebenarnya

tidak setara dengan beban waktu dan energi yang dikeluarkan karyawan.

Penelitian oleh Pindek et al (2022) menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kesejahteraan maupun sikap karyawan bersifat kurvilinear (non-linear), yang mana tingkat tuntutan yang moderat dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan namun tuntutan yang terlalu tinggi justru dapat berdampak negatif terhadap kondisi mental dan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat bahwa tuntutan waktu organisasi perlu dikelola secara seimbang agar dapat berfungsi sebagai pendorong produktivitas tanpa menimbulkan dampak negatif terhadap karyawan. Dalam perusahaan keluarga, tuntutan waktu yang tinggi sering kali menjadi bagian dari budaya kerja, sehingga pengelolaannya oleh manajerial menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

3) Konsekuensi Karier

Konsekuensi karier merujuk pada anggapan karyawan bahwa memprioritaskan kebutuhan keluarga dapat berdampak negatif pada perkembangan karier karyawan. Konsekuensi karier muncul karena adanya keyakinan bahwa karyawan yang lebih banyak menggunakan fasilitas kerja dianggap kurang berkomitmen terhadap pekerjaannya dibandingkan mereka yang menunjukkan kesediaan untuk selalu hadir, lembur, atau memenuhi tuntutan kerja yang tinggi Thompson et al (1999). Persepsi karyawan mengenai individu yang kurang berdedikasi ketika mengutamakan keluarga dapat membuat karyawan enggan

menggunakan fasilitas atau fleksibilitas yang sebenarnya tersedia dikarenakan takut hal tersebut akan memengaruhi penilaian atasan, kesempatan promosi, maupun stabilitas pekerjaan mereka.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory* Kieserling (2019), hubungan antara organisasi dan karyawan dilandasi prinsip pertukaran timbal balik. Ketika organisasi mengindikasikan bahwa kebutuhan keluarga dianggap sebagai hambatan, maka karyawan akan menilai hubungan tersebut sebagai pertukaran yang tidak seimbang dan membuat karyawan tidak memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Kondisi ini dapat berpotensi menurunkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan, selain tidak adanya rasa kepemilikan, mereka merasa tidak mendapatkan dukungan yang sepadan atas kontribusi yang telah diberikan.

Konsep ini juga berkaitan dengan sistem penghargaan dalam organisasi, yang mana karyawan akan menyesuaikan perilaku kerjanya berdasarkan persepsi terhadap imbalan maupun konsekuensi yang mungkin diterima. Penelitian oleh (Noorazem et al., 2021) menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karyawan cenderung meningkatkan kinerja ketika terdapat kejelasan hubungan antara usaha yang diberikan dan hasil atau imbalan yang diterima. Sehingga, persepsi terhadap konsekuensi karier dapat dipahami sebagai bagian dari mekanisme imbalan dan hukuman dalam organisasi yang memengaruhi perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa

kinerja mereka akan berdampak langsung terhadap perkembangan karier, maka mereka akan terdorong untuk meningkatkan produktivitas dan menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Dalam perusahaan keluarga, persepsi ini semakin kuat karena struktur organisasi yang cenderung fleksibel dan berbasis hubungan personal atau keluarga sehingga penilaian terhadap karyawan kerap dipengaruhi oleh persepsi atasan secara langsung.

Persepsi tentang konsekuensi karier tidak hanya muncul pada karyawan yang sudah bekerja baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak, namun juga tersirat dalam proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan. Pada sebagian perusahaan termasuk perusahaan keluarga, HR cenderung lebih memilih kandidat yang belum menikah dengan asumsi bahwa mereka lebih fleksibel, memiliki waktu luang yang lebih besar untuk bekerja lembur, dan tidak terbebani oleh komitmen hingga permasalahan dalam keluarga. Hal ini mencerminkan bias struktural yang menempatkan status pernikahan sebagai ukuran komitmen kerja.

4) Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu dalam memenuhi tanggung jawab dan standar organisasi. (CAMPBELL et al., 2006) menyatakan bahwa kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Kinerja karyawan umumnya diukur menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) yang menjadi standar evaluasi objektif terhadap pencapaian tugas.

Ketika sumber daya seperti dukungan manajerial tersedia, karyawan memiliki energi dan motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai performa optimal. Sebaliknya, tuntutan waktu yang berlebihan atau kondisi kerja yang penuh tekanan dapat menguras energi dan menurunkan kualitas kerja.

Hal ini berkaitan dengan ketiga dimensi utama budaya kerja yang telah dijelaskan sebelumnya yang mana budaya kerja bertindak sebagai kerangka besar yang memediasi kualitas lingkungan kerja. Budaya kerja yang positif memberikan dukungan, mengurangi tekanan waktu, dan meniadakan konsekuensi karier negatif sehingga kondisi kerja menjadi lebih seimbang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Rahim et al. (2022), judulnya adalah “*Impacts of Work-Family Culture on Employee Job Performance in Achieving Sustainable Development Goals*” yang menguji bagaimana tiga dimensi budaya kerja-keluarga, yaitu dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 336 karyawan di Malaysia menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis regresi. Penelitian ini menemukan bahwa dukungan manajerial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, yang berarti bahwa hubungan antara atasan dan bawahan menjadi elemen penting dalam membantu karyawan untuk mengelola peran ganda antara pekerjaan dan keluarga. Tuntutan waktu organisasi juga ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang menandakan bahwa tingginya tekanan waktu dapat memengaruhi

performa, baik secara positif melalui peningkatan fokus kerja maupun negatif apabila menyebabkan kelelahan. Sedangkan dimensi konsekuensi karier tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan atasan dan tekanan waktu kerja yang karyawan hadapi, namun anggapan mengenai risiko karier akibat mengutamakan keluarga tidak selalu menjadi faktor yang menentukan dalam konteks tertentu.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Pham et al. (2024) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistic Service Enterprise Approaching Sustainability Development*” yang menguji bagaimana berbagai dimensi budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menguji tiga kelompok utama budaya organisasi yaitu melingkupi *artifacts*, *espoused values*, dan *basic assumptions*. Penelitian dilakukan pada 162 perusahaan logistik asing di Vietnam dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) serta analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua dimensi budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor yang terbukti memiliki pengaruh signifikan adalah *employee beliefs*, *focus of human life*, *leadership style and authority division*, *corporate values*, serta *relationship with business environment*. Hal ini menunjukkan bahwa aspek nilai, keyakinan, dan hubungan dalam organisasi memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, faktor *artifacts* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, yang

mana dapat mengindikasikan bahwa elemen yang bersifat tampak atau fisik belum dapat dipastikan bahwa akan meningkatkan kinerja karyawan tanpa didukung oleh nilai dan keyakinan yang kuat dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Desta & Mulie, (2024) pada tahun 2024 yang berjudul *“The Effect of Empowering Leadership Practices on Employees Performance with the Mediating Role of Work Engagement : The Case of Ethio-telecom”* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan dukungan, kepercayaan, dan kesempatan kepada karyawan mampu meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya dukungan manajerial sebagai salah satu faktor yang memengaruhi kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Katou et al. (2022) pada tahun 2022 dengan judul *“Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study”* membahas hubungan antara *job demands*, *burnout*, dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti beban kerja berlebih, konflik peran, dan ambiguitas peran, dapat meningkatkan *burnout* yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai. Penelitian ini mendukung pentingnya pengelolaan tuntutan waktu organisasi dalam menjaga kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh C. Li et al. (2024) pada tahun 2024 yang berjudul *“Empowering Leadership Boosts Employee Innovative Job Performance: Unraveling the Role of Work Stress and Regulatory Focus”* mengenai *empowering leadership* dan kinerja inovatif karyawan menunjukkan

bahwa dukungan dan pemberdayaan yang diberikan oleh atasan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Penelitian ini menegaskan bahwa peran atasan tidak hanya penting dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga dalam meningkatkan kinerja dan perilaku inovatif karyawan.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

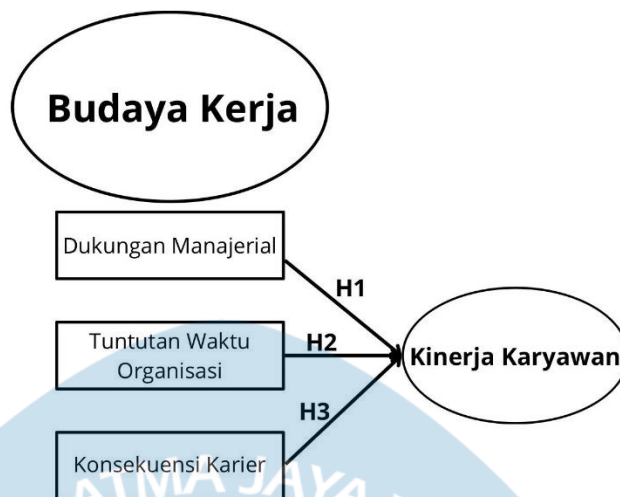
Judul dan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
<i>Impacts of Work-Family Culture on Employee Job Performance in Achieving Sustainable Development Goals - Rahim et al. (2022).</i>	Melalui metode kuantitatif dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dan regresi linier.	Dukungan manajerial dan tuntutan waktu organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun konsekuensi karier tidak berpengaruh secara signifikan.

<i>The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistic Service Enterprises Approaching Sustainability Development</i> – (Pham et al., 2024).	Menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan skala Likert terhadap 162 perusahaan logistik asing di Vietnam. Analisis data menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) dan analisis regresi linear berganda.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor yang berpengaruh positif meliputi <i>employee beliefs, focus of human life, leadership style and authority division, corporate values</i>, serta <i>relationship with business environment</i>. Sementara itu, faktor <i>artifacts</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
<i>The Effect of Empowering Leadership Practices on Employees Performance with the Mediating Role of Work Engagement : The Case of Ethio-telecom</i> – Desta & Mulie (2024)	Melalui metode kuantitatif dan analisis data menggunakan SEM-PLS.	<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui <i>work engagement</i>.

<i>Job demands-resources model , transformational leadership and organizational performance : a multilevel study – Katou et al. (2022)</i>	Melalui metode kuantitatif dan analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	<i>Job demands</i> yang tinggi meningkatkan <i>burnout</i> dan dapat menurunkan kinerja organisasi.
<i>Empowering Leadership and Innovative Work Performance – Li et al. (2024)</i>	Melalui metode kuantitatif dan dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dan <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> .	Kepemimpinan yang memberdayakan meningkatkan kinerja dan perilaku inovatif karyawan.

2.3 Kerangka Penelitian

Penelitian ini menganalisis dampak langsung budaya kerja yang mencakup dukungan manajerial, tuntutan waktu organisasi, dan konsekuensi karier terhadap kinerja karyawan. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1

Kerangka Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling strategis dan utama dalam sebuah organisasi. Hal ini didasari oleh kualitas dan kapasitas individu yang bekerja di dalam organisasi secara langsung menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan target. SDM memiliki kemampuan untuk berkembang, berinovasi, serta memberikan nilai tambah melalui pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas yang mereka miliki. Oleh sebab itu, SDM seringkali ditempatkan sebagai keunggulan kompetitif utama yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor dengan mudah.

Dalam konteks budaya kerja, keunggulan SDM semakin terlihat karena perusahaan yang tidak memperhatikan keseimbangan kehidupan karyawan memiliki potensi mengalami *turnover* yang tinggi, penurunan performa kerja karyawan, absensi karyawan, hingga masalah psikologis karyawan. Sebaliknya, jika perusahaan mampu menciptakan budaya kerja yang suportif, fleksibel dan membuat karyawan nyaman maka SDM akan lebih loyal, produktif, dan berkomitmen kepada perusahaan.

Dukungan atasan dipandang sebagai bagian dari fungsi pembinaan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan. Menurut teori perilaku organisasi, supervisor atau atasan merupakan figur utama dan sentral yang memiliki fungsi tidak hanya sebagai pemberi instruksi namun juga pemberi sumber daya psikologis dan emosional yang selaras dengan konsep FSSB (*Family Supportive Supervisor Behaviors*) yang dijelaskan oleh (Hammer et al., 2009), yang menegaskan bahwa dukungan supervisor yang bersifat emosional maupun instrumental dapat memungkinkan karyawan untuk mengelola peran kerja dan keluarga secara lebih efektif.

Dukungan manajerial merupakan perpanjangan dari *Perceived Organizational Support* (POS). POS mengakui bahwa terkadang manajer diharuskan untuk mendukung karyawan dalam menghadapi tantangan yang mereka hadapi, bahkan ketika tantangan tersebut melampaui lingkungan kerja. POS bukan hanya tentang menyediakan keterampilan, pelatihan, peluang kerja, dan gaji yang adil, tetapi juga tentang membangun budaya kepercayaan dan lingkungan psikologis yang aman yang memotivasi individu dan memastikan keterlibatan serta komitmen mereka (Boxall & Macky, 2009). Hubungan antara pemberi kerja dan karyawan merupakan hubungan kewajiban bersama (Boxall & Macky, 2009) dan (Johns, 2006), dan dalam konteks ini, dukungan manajerial terjadi ketika manajer memperlakukan karyawan secara adil, membangun kepercayaan, dan berkonsultasi dengan karyawan mengenai masalah pekerjaan sehingga mereka dapat membangun hubungan saling

menghormati di mana karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka dipertimbangkan dan ditindaklanjuti dengan tepat.

Tuntutan waktu organisasi menggambarkan sejauh mana organisasi menuntut waktu dan energi karyawan. Dalam teori MSDM hal ini berkaitan dengan perancangan pekerjaan, beban kerja, dan pengelolaan waktu kerja. Sedangkan dalam JD-R Model, tuntutan waktu organisasi termasuk ke dalam kategori *job demands*, yaitu tuntutan yang dapat menguras energi, meningkatkan stres, dan berpotensi menurunkan kinerja bila tidak diimbangi oleh sumber daya yang memadai. Tuntutan waktu organisasi adalah tuntutan waktu yang berasal dari organisasi yang mengharuskan karyawan untuk bekerja lebih lama, berada dalam kondisi selalu siap, serta menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama dibandingkan kehidupan pribadi (Thompson et al., 1999). Dalam lingkungan kerja perusahaan keluarga, tuntutan waktu organisasi umumnya jauh lebih tinggi dibandingkan perusahaan korporat. Hal ini terjadi karena budaya kerja perusahaan keluarga umumnya berorientasi pada kecepatan, target pertumbuhan yang cepat dan agresif, dan perubahan strategi yang sangat cepat. Salah satu contoh tuntutan waktu organisasi yang paling umum adalah tuntutan untuk bekerja melebihi jam kerja atau lembur, baik berupa lembur yang tidak selalu diberi kompensasi maupun keharusan untuk menyelesaikan tugas meskipun sudah melewati jam pulang kerja. Karyawan perusahaan keluarga seringkali diharapkan memiliki ketersediaan waktu yang fleksibel, tidak jarang pula karyawan perusahaan keluarga diminta untuk mengambil peran tambahan di luar *job*

description, sehingga waktu yang dikeluarkan untuk bekerja melebihi apa yang tercantum di kontrak. Pola ini memperlihatkan bahwa tuntutan waktu organisasi dalam perusahaan keluarga bukan hanya terkait durasi kerja, tetapi juga intensitas pekerjaan dan ekspektasi ketersediaan yang tinggi.

Konsekuensi karier merupakan persepsi karyawan mengenai risiko terhadap karier apabila karyawan memanfaatkan kebijakan atau fleksibilitas terkait kebutuhan keluarga (Thompson et al., 1999). Menurut teori budaya kerja yang dikemukakan oleh (Thompson et al., 1999), jika sebuah organisasi memiliki lingkungan yang tidak mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka karyawan akan merasa enggan untuk mengambil cuti atau fleksibilitas karena takut dianggap tidak berkomitmen. Konsekuensi karier cenderung lebih terasa pada perusahaan keluarga karena karakteristik budaya kerja di dalamnya sering kali didasarkan pada nilai loyalitas personal dan ketersediaan waktu yang tinggi. Pola kerja perusahaan keluarga yang mengutamakan kedekatan personal dan tanggung jawab besar terhadap kelangsungan bisnis keluarga sering kali secara tidak langsung menekankan bahwa karyawan yang paling aktif, responsif, dan selalu tersedia di luar jam kerja reguler akan lebih dihargai serta dianggap memiliki potensi lebih besar untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja karyawan menjadi indikator utama seberapa efektif karyawan menjalankan

tugas dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Tingkat kinerja karyawan tentunya menentukan keberhasilan perusahaan, karena performa kerja yang tinggi mencerminkan kemampuan karyawan dalam memenuhi target, melaksanakan pekerjaan sesuai standar kualitas atau SOP, serta memberikan kontribusi terhadap produktivitas perusahaan. Dalam perusahaan keluarga, kinerja karyawan sangat penting dan diperhatikan dalam keputusan promosi, retensi, maupun pembagian tanggung jawab. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, kualitas penyelesaian pekerjaan, inovasi, kolaborasi dengan tim, serta keterlibatan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis mereka, seperti stres, konflik peran, dan keseimbangan kerja.

Secara keseluruhan, kerangka penelitian ini menjelaskan bahwa budaya kerja melalui tiga dimensinya (dukungan manajerial, tuntutan waktu kerja, konsekuensi karier) membentuk pengalaman kerja karyawan yang kemudian berpengaruh pada kinerja karyawan. Kerangka ini sejalan dengan prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menyatakan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi individu, namun juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta lingkungan kerja sehari-hari.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan studi literatur yang telah diteliti, penelitian ini telah mengidentifikasi hipotesis-hipotesis berikut:

Dukungan manajerial merupakan salah satu *job resources* penting yang dapat meningkatkan motivasi, kesejahteraan, hingga performa kerja karyawan. Dukungan manajerial mencakup sejauh mana atasan menunjukkan empati, memberikan fleksibilitas, serta membantu karyawan dalam mengatasi tuntutan kerja dan kebutuhan keluarga (Thompson et al., 1999). Saat atasan bersikap mendukung maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi hingga memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Supervisor memiliki empat perilaku inti yang mendukung keseimbangan kerja-keluarga yaitu dukungan emosional, dukungan instrumental, pemodelan peran, dan manajemen kerja-keluarga yang kreatif (Hammer et al., 2009). Studi sebelumnya menegaskan bahwa dukungan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika atasan bersikap mendukung maka karyawan akan lebih termotivasi yang tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H1: Dukungan manajerial secara positif memengaruhi kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tuntutan waktu organisasi didefinisikan sebagai ekspektasi organisasi terhadap karyawan untuk menyediakan waktu lebih, menyelesaikan tugas dengan cepat, dan menunjukkan ketersediaan dalam berbagai situasi pekerjaan (Thompson et al., 1999). Hipotesis ini muncul dari pemahaman bahwa tuntutan waktu organisasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan performa kerja apabila dikelola dengan baik. Dalam model

JD-R, tuntutan waktu organisasi digolongkan sebagai *job demand* yang dapat meningkatkan tekanan kerja sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan efektif (Bakker & Demerouti, 2007). Studi sebelumnya menemukan bahwa tuntutan waktu organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa dalam beberapa industri termasuk sektor yang dinamis seperti perusahaan keluarga, ritme kerja yang cepat dapat mendorong efisiensi dan pencapaian target. Lingkungan perusahaan keluarga cenderung memiliki jam kerja fleksibel namun intens, target yang ketat, serta perubahan prioritas yang cepat. Karakteristik ini dapat membuat karyawan yang mampu menghadapi tuntutan waktu organisasi menunjukkan kinerja tinggi.

H2: Tuntutan waktu organisasi secara positif memengaruhi kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Konsekuensi karier merujuk pada persepsi karyawan bahwa penggunaan waktu untuk urusan keluarga dapat merugikan karier, mereka akan berusaha bekerja lebih keras untuk mempertahankan citra profesional (Thompson et al., 1999). Persepsi ini dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan karena individu cenderung meningkatkan intensitas kerja untuk menjaga citra mereka di mata manajerial atau atasan dalam perusahaan. Persepsi akan konsekuensi karier yang dapat memengaruhi perilaku kerja karena karyawan cenderung meningkatkan usaha ketika merasa karier mereka sedang dalam penilaian organisasi (Hammer et al., 2009). Perspektif ini selaras dengan *Social Exchange Theory* (SET), bahwa karyawan akan

memberikan kontribusi lebih besar ketika mereka merasa perlu membalas ekspektasi organisasi atau menunjukkan komitmen. Studi sebelumnya menemukan bahwa variabel ini tidak signifikan namun konsekuensi karier tetap menjadi bagian penting dalam budaya kerja-keluarga dan berpotensi memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks kerja tertentu. Persepsi konsekuensi karier lebih terasa pada perusahaan keluarga karena peluang promosi lebih cepat dan tingkat kompetisi yang tinggi. Karyawan sering merasa bahwa mereka harus menunjukkan dedikasi yang tinggi agar dianggap layak dipertahankan atau dipromosikan, sehingga meningkatkan performa kerja mereka. Studi sebelumnya menemukan bahwa konsekuensi karier tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun variabel ini tetap menjadi bagian penting dalam budaya kerja-keluarga dan potensi memengaruhi perilaku kerja dalam konteks tertentu (Rahim et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh konsekuensi karier dapat berbeda tergantung pada karakteristik organisasi dan lingkungan kerja. Dalam perusahaan keluarga, persepsi terhadap konsekuensi karier cenderung lebih kuat karena adanya peluang promosi yang lebih cepat serta tingkat kompetisi yang tinggi. Karyawan sering merasa bahwa mereka harus menunjukkan dedikasi yang tinggi agar dianggap layak dipertahankan atau dipromosikan, sehingga hal ini dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

H3: Konsekuensi karier secara positif memengaruhi kinerja karyawan perusahaan keluarga di Daerah Istimewa Yogyakarta.