

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi persaingan bisnis yang semakin kompetitif telah menyebabkan perubahan dalam marketing. Seluruh marketing didefinisikan sebagai tindakan, yang tujuan utamanya adalah untuk bisa menyelaraskan produk dan jasa yang relevan dengan konsumsi dibandingkan dengan produsen, kemudian berkembang sebagai strategi konsep bisnis yang dapat memberikan kepuasan berkelanjutan. Pada zaman ini, peran dari pekerja memiliki faktor yang sangat penting bagi kelangsungan suatu perusahaan. Pertumbuhan penduduk serta tingkat pengangguran yang tinggi sangat mempengaruhi masalah ketenagakerjaan. Tenaga kerja merupakan sarana bagi kehidupan suatu bangsa yang dapat dinyatakan sebagai suatu faktor untuk memajukan suatu bangsa.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan perusahaan. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Jadi keberhasilan suatu perusahaan ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada karyawan. Tercapainya tujuan perusahaan juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang

melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan.

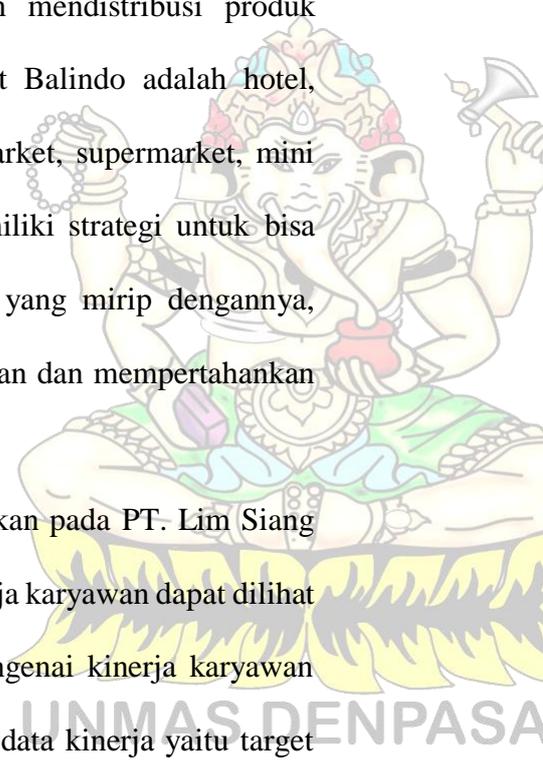
Industri makanan dan minuman memiliki perkembangan yang pesat dalam beberapa tahun kedepan. Apalagi di tengah kesibukan aktivitasnya, masyarakat ingin serba praktis termasuk dalam menyediakan makanan. Tentunya, perusahaan yang bergerak pada bidang distribusi *food & beverage* mempunyai daya saing bisnis yang ketat dan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik, tentu akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang baik pula yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Begitu juga dengan jumlah karyawan yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Yusman, 2021). Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi (Anwar, 2019). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kerjanya, maka kinerja karyawan dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang ditetapkan organisasi (Widyaningrum dan Widiana, 2020). Persoalan

yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Kegiatan bisnis yang sekarang sangat berkembang saat ini, salah satunya adalah produk air mineral, karena mereka memiliki potensi besar, keragaman keunikan dari produk yang dibeli yang membuatnya menarik bagi *customer* (Maryati & Husda, 2020).

Penelitian ini dilakukan pada PT. Lim Siang Huat Balindo yang merupakan perusahaan khusus yang menjual dan mendistribusi produk minuman. Pelanggan terbesar PT. Lim Siang Huat Balindo adalah hotel, restoran, kafe, *lounge*, bar, pusat olahraga, hypermarket, supermarket, mini market dan konsumen pribadi. Perusahaan ini memiliki strategi untuk bisa bersaing dengan perusahaan yang menjual produk yang mirip dengannya, karena memiliki mode sendiri untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan konsumen.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada PT. Lim Siang Huat Balindo, fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari perusahaan yang mengalami permasalahan mengenai kinerja karyawan yang dirasa masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari data kinerja yaitu target penjualan yang tidak dapat dipenuhi pada tahun 2022 yang dapat dijelaskan pada Tabel 1.1 berikut:



Tabel 1.1
Target dan Pencapaian Periode Penjualan pada PT. Lim Siang Huat
Balindo Tahun 2022

Bulan	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Persentase
Januari	8,000,000,000	7,172,374,877	89%
Februari	8,000,000,000	8,693,332,769	109%
Maret	8,000,000,000	7,693,642,821	96%
April	8,000,000,000	7,242,219,349	90%
Mei	8,000,000,000	7,484,764,592	94%
Juni	8,000,000,000	7,516,444,378	94%
Juli	8,000,000,000	7,423,154,848	92%
Agustus	8,000,000,000	7,096,436,666	88%
September	8,000,000,000	7,287,188,716	91%
Oktober	8,000,000,000	7,122,847,114	89%
November	8,000,000,000	8,229,251,911	103%
Desember	8,000,000,000	8,718,519,217	109%

Sumber: PT. Lim Siang Huat Balindo (2023)

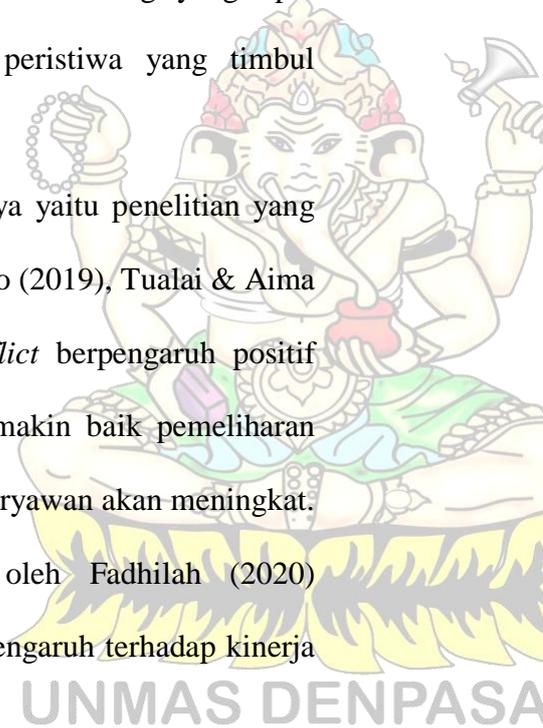
Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan sebagian besar realisasinya belum mampu mencapai target yang sudah ditetapkan. Diketahui bahwa target penjualan pada Januari hingga Desember 2022 adalah Rp 8.000.000.000. Jika dilihat dari tabel penjualan di atas, yang berhasil mencapai target hanya pada bulan November, dan Desember 2022. Sementara di bulan-bulan lainnya tidak mampu mencapai target. Semakin banyak realisasi penjualan yang belum mampu memenuhi target yang ditetapkan sehingga perlu mendapatkan perhatian lebih dari perusahaan agar tetap mampu bersaing dengan perusahaan lain, dimana hal ini juga mengindikasikan masih rendahnya kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work family conflict*. *Work family conflict* merupakan suatu bentuk *inter role conflict*

yang timbul karena seseorang mengalami kesulitan menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dan keluarga (Pasaribu, 2022). *Work family conflict* adalah salah satu konflik yang dialami oleh karyawan, yaitu tekanan atau ketidakseimbangan peran antara peran pekerjaan dengan peran di dalam keluarga. Definisi tersebut juga membatasi ruang lingkup *work family conflict* yaitu yang pertama adalah “*work family*” memiliki artian seseorang mempunyai peran pada pekerjaan dan keluarga, tidak hanya pada pekerjaan saja atau pada keluarga saja. Kedua, memiliki diferensial antara kebutuhan, nilai, dan hubungan sosial dalam kehidupan pekerjaan atau keluarga yang dapat menimbulkan konflik, dan ketiga yaitu adanya peristiwa yang timbul bersamaan sehingga mengakibatkan tekanan.

Adapun *research gap* dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Minarika, dkk (2020), Sari & Waryono (2019), Tualai & Aima (2022) yang menyatakan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik pemeliharaan *work family conflict* pada perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Fadhilah (2020) menunjukkan bahwa *work family conflict* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work life balance*. *Work life balance* adalah memiliki konten yang baik dalam pekerjaan dan juga dalam luar pekerjaan dengan minimalnya konflik. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kerja sangatlah penting kaitannya. *Work life balance* mengacu pada individu yang memiliki cukup



waktu untuk memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Muliawati, 2020). *Work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Lukmiati, 2020).

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat *research gap* hasil penelitian yaitu penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2021), Preena (2021), dan Thamrin & Riyanto (2020) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik *work life balance* yang dilakukan perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Saifullah (2020) menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain *work life balance*, *authentic leadership* merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karakteristik dari *authentic leadership* yaitu meningkatnya kesadaran diri, pengaturan diri, dan keteladanan yang otentik dari pemimpin kepada pengikutnya, sehingga dapat memberikan anak buahnya kesejahteraan dan peningkatan kinerja. Tujuan dari *authentic leadership* adalah membangun hubungan dengan anak buah sehingga mampu memberikan inspirasi bagi anak buah dan mampu menumbuhkan kesadaran diri untuk memberikan kemampuannya secara maksimal. *Authentic leadership* merupakan kepemilikan pengalaman pribadi seseorang mencakup pikiran,

emosi, kebutuhan dan preferensi atau kepercayaan pikiran, proses yang ditangkap oleh perintah untuk mengenal diri sendiri dan berperilaku sesuai dengan diri sendiri (Asbari & Novitasari, 2021).

Adapun *research gap* dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ihsan (2021), Khan & Ghayas (2022), dan Daraba, *et.al.* (2021) yang menyatakan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin baik penerapan *authentic leadership* pada perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewayanti, *et.al.* (2022) yang menyatakan bahwa *authentic leadership* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik penerapan *authentic leadership* pada perusahaan maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Family Conflict*, *Work Life Balance*, dan *Authentic Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lim Siang Huat Balindo”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut :

- 1) Apakah *work family conflict* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Lim Siang Huat Balindo?
- 2) Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Lim Siang Huat Balindo?

- 3) Apakah *authentic leadership* berpengaruh terhadap karyawan pada PT. Lim Siang Huat Balindo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini dinyatakan sebagai berikut ;

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *work family conflict* terhadap kinerja karyawan pada PT. Lim Siang Huat Balindo.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT. Lim Siang Huat Balindo.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *authentic leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Lim Siang Huat Balindo.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis
 - a) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi mahasiswa dalam menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah sehingga dapat menambah pengetahuan dan wawasan.
 - b) Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja pada karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi mahasiswa dalam menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah sehingga dapat menambah pengetahuan dan wawasan.



b) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan masukan atau sumbangan pikiran dalam pengambilan kebijakan berkaitan dengan masalah *work family conflict*, *work life balance*, dan *authentic leadership* dalam meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak.

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan. *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Berikut disajikan prinsip – prinsip dalam *goal setting theory* yang dijelaskan pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1
Prinsip – Prinsip *Goal Setting Theory*



Sumber: Edwin Locke (1978)

Berdasarkan Gambar 2.1 diatas, menurut Edwin Locke pada *goal setting theory* terdapat lima prinsip didalamnya yang dapat mendukung tujuan yang efektif yaitu *clarity* (kejelasan), *challenge* (tantangan), *commitment* (komitmen), *feedback* (umpan balik), dan *task complexity* (kompleksitas tugas). *Clarity* (kejelasan) yaitu perusahaan memiliki tujuan yang jelas dan terukur agar kinerja karyawan dalam perusahaan bisa berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. *Challenge* (tantangan) yaitu sasaran yang ditetapkan harus memiliki tingkat kesulitan yang layak agar dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Commitment* (komitmen) adalah seluruh karyawan pada perusahaan mempunyai komitmen terhadap tujuan perusahaan untuk meningkatkan akuntabilitas karyawan dalam mencapai tujuan. *Feedback* (umpan balik) yaitu berfokus kepada pengontrolan kemajuan, menyadari rintangan yang ada, serta terdapat usulan dan solusi didalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemberian pujian dan apresiasi dalam proses umpan balik berguna untuk memotivasi individu

supaya terus melanjutkan kerja kerasnya dalam menjalankan tugasnya. Melalui umpan balik, seorang individu dapat mengetahui seberapa jauh standarnya telah terpenuhi. *Task complexity* (kompleksitas tugas) yaitu pemberian tugas kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, karena pemberian tugas yang terlalu rumit akan mempengaruhi performa seorang karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

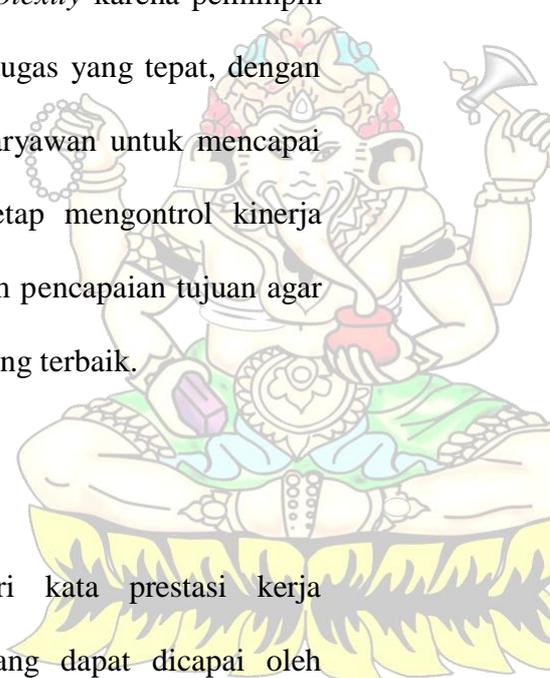
Penelitian ini menggunakan variabel *work family conflict* yaitu salah satu konflik yang dialami oleh karyawan, yaitu tekanan atau ketidakseimbangan peran antara peran pekerjaan dengan peran di dalam keluarga (Naibaho & Ratnaningsih, 2018). Pada *goal setting theory*, *work family conflict* terikat dengan prinsip *commitment* karena dengan adanya tekanan dalam pekerjaan yang berasal dari peran ganda antara peran pekerjaan dan peran dalam keluarga akan dapat mempengaruhi komitmen seorang karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, serta terikat dengan prinsip *feedback* karena apabila terdapat konflik pada karyawan akan dapat menghambat kinerja karyawan sehingga standar pemenuhan tujuan perusahaan juga tidak terpenuhi. Variabel *work life balance* dalam penelitian ini yaitu kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya (Diah & Al Musadieg, 2018). Pada *goal setting theory*, *work life balance* terikat dengan prinsip *commitment* karena seorang karyawan mampu memenuhi tugas dalam pekerjaan dan memenuhi kewajiban pada keluarganya, sehingga kinerja pada perusahaan tidak terganggu dan tetap berkomitmen terhadap tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Variabel

authentic leadership dalam penelitian ini yaitu pemimpin yang memiliki pola perilaku mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral menginternalisasi, menyeimbangkan pemrosesan informasi dan transparansi hubungan dan mendorong pengembangan diri yang positif (Mayora & Purwanto, 2019). Pada *goal setting theory authentic leadership* terikat dengan prinsip *clarity* (kejelasan) karena pemimpin yang dapat menyampaikan tujuan perusahaannya dengan jelas, maka kinerja karyawan pada perusahaan akan berjalan dengan baik dan terarah. *Authentic leadership* juga terikat dengan prinsip *challenge, feedback, dan task complexity* karena pemimpin yang dapat menentukan sasaran serta pembagian tugas yang tepat, dengan tingkat kesulitan yang layak dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, dan pimpinan perusahaan tetap mengontrol kinerja karyawan, karena apabila ditemukan kendala dalam pencapaian tujuan agar dapat segera menemukan dan menentukan solusi yang terbaik.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Afandi, 2018). Menurut Wirawan (2017) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau



indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Anwar (2019) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya (Darodjat, 2018). Menurut Marwansyah (2019) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Rivai dan Sagala (2019) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2) Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Purnaya (2019) ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yakni:

a) Atasan Langsung

Pada umumnya, bagian departemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas perancangan dan implementasi program penilaian kinerja. Walaupun demikian, untuk menjamin keberhasilan program ini, para manajemen lini harus berperan serta secara langsung.

b) Bawahan

Bawahan cenderung memberikan perspektif yang berbeda dengan perspektif penyelia maupun karyawan itu sendiri. Ini tidak berarti bahwa penilaian bawahan itu akurat. Dalam kenyataannya, karena kecenderungannya untuk terkontaminasi oleh pola persahabatan atau keinginan untuk mengalah dari atasannya, penilaian oleh bawahan biasanya kurang tepat digunakan dalam keputusan yang berhubungan dengan administrasi karyawan.

c) Rekan Kerja

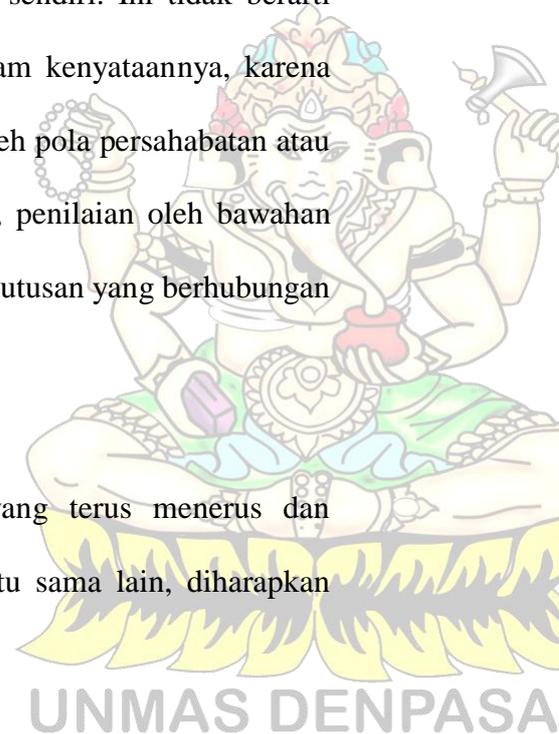
Karena rekan kerja memiliki kontrak yang terus menerus dan kesempatan untuk mengamati perilaku satu sama lain, diharapkan bahwa penilaian mereka paling valid.

d) Penilaian Kelompok

Penilaian kelompok mencakup penggunaan dua orang atau lebih manajer, yang mengenal dengan baik kinerja karyawan, untuk menilai kinerja sebagai satu tim.

e) Penilaian oleh diri sendiri

Dua faktor utama yang mempengaruhi validitas penilaian oleh diri



sendiri adalah (1) karakteristik tertentu dari orang yang melakukan evaluasi diri, dan (2) kondisi tempat penilaian dilakukan. Penilaian oleh diri sendiri akan bermanfaat jika dikontaskan dengan penilaian atasan dalam menyediakan umpan balik bagi karyawan.

3) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Widayati (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

a) Sikap Mental

Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.

b) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

c) Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.

d) Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.



e) Tingkat Penghasilan

Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4) Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Jumiyati & Harumi (2018) sebagai berikut:

a) Penggunaan waktu dalam bekerja

Meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, jam kerja hilang dan ketepatan waktu.

b) Kualitas

Meliputi kemampuan dalam mengambil inisiatif, tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.

c) Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

d) Kerjasama dengan rekan kerja.

Meliputi hubungan kerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Maryati (2021) mengukur kinerja karyawan perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu:



a) Kualitas Kerja

Menunjukkan kemampuan karyawan pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah karyawan tersebut teliti, rapi, dan lengkap dalam mengerjakan setiap tugas-tugasnya.

b) Kuantitas Kerja

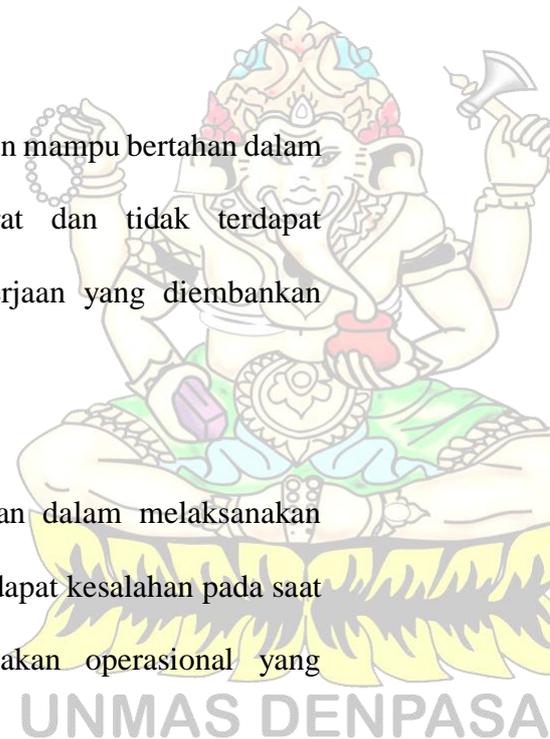
Lebih mengarah kepada seberapa lama seorang karyawan bekerja atau seberapa banyak komoditi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

c) Pelaksanaan Tugas

Merupakan sejauh mana seorang karyawan mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

d) Tanggung Jawab

Sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku di perusahaan.



2.1.3 *Work Family Conflict*

1) *Pengertian Work Family Conflict*

Menurut Naibaho & Ratnaningsih (2018) *work family conflict* adalah salah satu konflik yang dialami oleh karyawan, yaitu tekanan atau ketidakseimbangan peran antara peran pekerjaan dengan peran di dalam

keluarga. Menurut Rohman, dkk (2022) *work family conflict* merupakan “bentuk” konflik yang muncul akibat tekanan pekerjaan yang dialami seseorang diperusahaan mempengaruhi tanggung jawab yang ada pada keluarga. *Work family conflict* (WFC) merupakan *interrole conflict of pressure* atau adanya tekanan yang menimbulkan kondisi yang tidak stabil atau mengganggu keseimbangan peran, yakni antara peran sebagai seorang pekerja dan peran sebagai anggota keluarga. *Work family conflict* juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi pertentangan akibat adanya peran ganda, yakni pada saat tuntutan peran dari pekerjaan serta keluarga secara kualitas tidak dapat disejajarkan dalam suatu kondisi dan waktu yang sama.

Berdasarkan beberapa definisi tentang *work family conflict* di atas dapat disimpulkan bahwa *work family conflict* adalah terjadinya konflik pada individu yang memiliki peran ganda antara peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarga.

2) Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi *Work Family Conflict*

Menurut Naibaho & Ratnaningsih (2018) menyatakan beberapa faktor yang melatar belakangi *work family conflict*, sebagai berikut:

a) Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan menunjukkan bagaimana masing-masing karyawan memiliki peran yang berbeda tergantung pada pekerjaannya, peran pekerjaan tertanam dalam suatu keadaan atau kondisi yang sudah melekat pada pekerjaan tersebut.

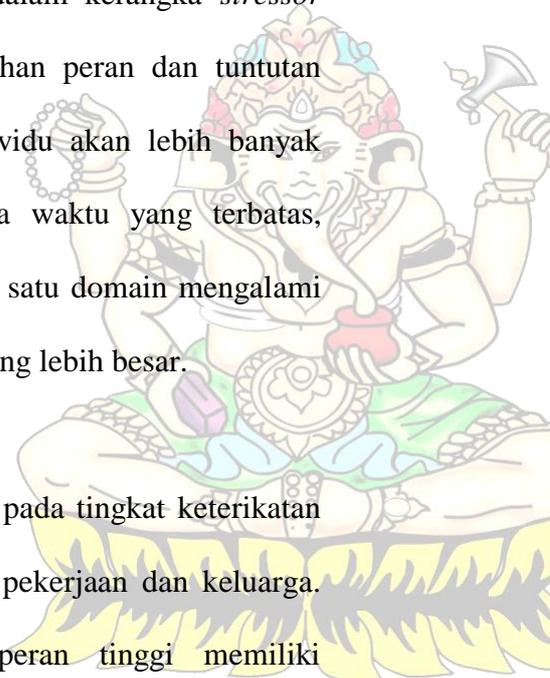


b) Stresor Peran (*Role Stressors*)

Stresor pada pekerjaan dan keluarga merupakan hasil daripada tekanan yang dimiliki peran pada masing-masing domain. Konflik peran, ambiguitas peran, peran yang berlebihan dan komitmen waktu kerja secara umum dipandang sebagai sumber utama stres dalam kerangka stresor. Banyak individu yang akhirnya menyerah pada tekanan yang ada dalam usahanya untuk memenuhi beragam ekspektasi dari masing-masing peran. Salah satu penyebabnya adalah ketika tekanan peran yang ada dalam kerangka *stressor* (konflik peran, ambiguitas peran, kelebihan peran dan tuntutan waktu) yang dihadapi maka tenaga individu akan lebih banyak terkuras. Manusia memiliki energi serta waktu yang terbatas, sehingga ketika *stressor* peran pada salah satu domain mengalami peningkatan akan menghasilkan konflik yang lebih besar.

c) Keterlibatan Peran (*Role Involvement*)

Keterlibatan kerja dan keluarga mengacu pada tingkat keterikatan psikologis atau kaitan terhadap peran di pekerjaan dan keluarga. Individu yang memiliki keterikatan peran tinggi memiliki ketertarikan kognitif terhadap peran tertentu. Ketertarikan peran yang tinggi membuat seseorang melihat peran tersebut sebagai hal terpenting dan pusat dari kehidupannya. Tingginya keterlibatan psikologis terhadap suatu peran tertentu dapat membuat sulit untuk terikat dalam kegiatan peran saingannya, misalnya keterlibatan pada pekerjaan dapat membuat keterikatan pada perannya di keluarga



UNMAS DENPASA

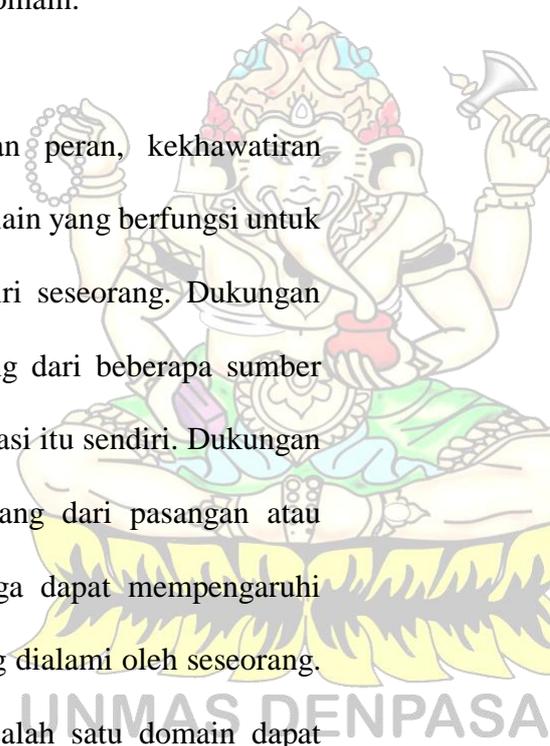
berkurang. Teori peran menjelaskan bahwa individu dapat terlibat secara psikologis dengan perannya di pekerjaan dan di rumah sebagai usaha untuk memenuhi ekspektasi dari masing-masing peran. Seandainya ketidakpuasan ditemui dalam salah satu peran, individu dapat menyesuaikan waktu, perhatian dan energi yang dimiliki. Teori kompensasi menjelaskan bahwa terdapat hubungan terbalik antara domain pekerjaan dan keluarga, di mana ketidakpuasan pada satu domain akan diimbangi melalui kepuasan atau keterlibatan yang lebih besar dalam domain.

d) Dukungan Sosial (*Social Support*)

Dukungan sosial merujuk pada bantuan peran, kekhawatiran emosional, informasi dan penilaian fungsi lain yang berfungsi untuk meningkatkan perasaan penting dalam diri seseorang. Dukungan sosial dari domain pekerjaan dapat datang dari beberapa sumber seperti rekan kerja, supervisor dan organisasi itu sendiri. Dukungan sosial untuk domain keluarga dapat datang dari pasangan atau seluruh keluarga. Dukungan dari keluarga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *work family conflict* yang dialami oleh seseorang. Dukungan sosial yang didapatkan dari salah satu domain dapat memimpin kepada berkurangnya waktu, perhatian dan energi yang dibutuhkan untuk menjalankan peran tersebut.

e) Karakteristik Kerja (*Work Characteristic*)

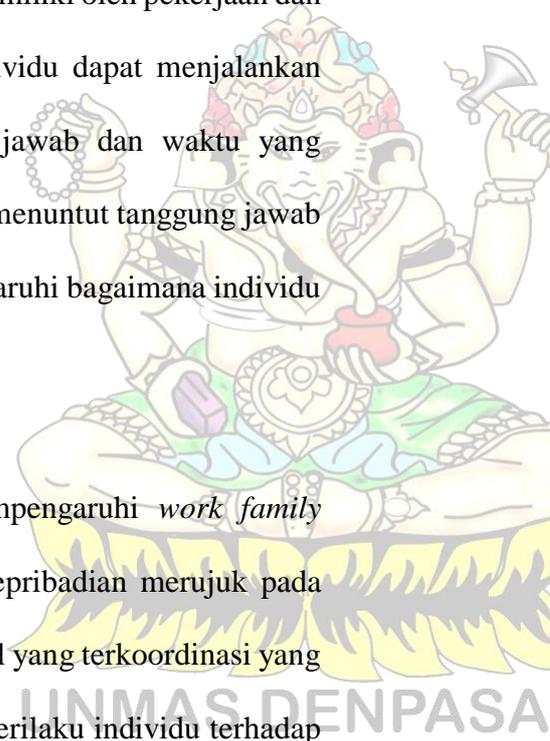
Karakteristik kerja terdiri dari beberapa hal dalam domain yang dapat mempengaruhi pelaksanaan peran. Beberapa hal tersebut



antara lain durasi peran (pekerjaan dan kepemilikan organisasi), karakteristik peran (tipe pekerjaan, autonomi pekerjaan, variasi tugas, dan gaji), serta pengaruh organisasional terhadap peran tersebut (alternatif jadwal kerja dan seberapa jauh organisasi tersebut responsive terhadap keluarga). Tingginya status dalam pekerjaan serta gaji yang semakin tinggi mengindikasikan tanggung jawab yang lebih besar, stres yang lebih besar sehingga menyulitkan untuk menjaga keseimbangan dalam kedua peran yang dimiliki baik di rumah ataupun pekerjaan. Karakter yang dimiliki oleh pekerjaan dan organisasi mempengaruhi bagaimana individu dapat menjalankan perannya dan seberapa besar tanggung jawab dan waktu yang dibutuhkan. Karakteristik pekerjaan yang menuntut tanggung jawab serta perhatian yang besar dapat mempengaruhi bagaimana individu menjalankan perannya di rumah.

f) Faktor Individu

Faktor individu yang dimaksudkan mempengaruhi *work family conflict* adalah kepribadian seseorang. Kepribadian merujuk pada dinamika struktur mental dan proses mental yang terkoordinasi yang menentukan penyesuaian emosional dan perilaku individu terhadap lingkungannya. Salah satu bagian dari kepribadian yang berpengaruh terhadap *work family conflict* adalah *internal locus of control* dan efektifitas negatif serta neurotisme. *Internal locus of control* secara umum didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang melihat hasil yang ada disebabkan oleh dirinya sendiri (internal) dan



bukan semata-mata karena kesempatan (eksternal). Efektifitas negatif dan neurotisme secara umum didefinisikan sebagai tingkatan stres yang lebih tinggi yang didasarkan pada sifat psikologis, kecemasan, dan ketidakpuasan secara umum. Kemampuan dalam diri individu sendiri merupakan salah satu cara untuk menyeimbangkan kedua peran yang dimiliki, dan aspek-aspek dalam kepribadian mempengaruhi individu dalam menghadapi tekanan yang didapat dari kedua peran yang akan mempengaruhi kemungkinan munculnya konflik antara kedua peran.

3) Jenis-Jenis *Work Family Conflict*

Menurut Rohmah, dkk (2022) yaitu sebagai berikut:

- a) Konflik berdasarkan waktu (*time based conflict*), merupakan konflik peran yang disebabkan terbatasnya pembagian waktu dalam menjalankan suatu peran. Sehingga kesempatan untuk mengurus keluarga digunakan untuk mengurus pekerjaan dan sebaliknya, kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan digunakan untuk mengurus keluarga.
- b) Konflik berdasarkan tekanan (*strained based conflict*), konflik yang timbul karena tekanan dari salah satu peran mengganggu pelaksanaan peran yang lainnya.
- c) Konflik berdasarkan perilaku (*behaviour based conflict*), konflik peran yang timbul karena harapan dari suatu perilaku yang tidak sesuai.



4) Dampak *Work Family Conflict*

Menurut Haria (2020) berpengaruh pada perilaku serta kesejahteraan karyawan secara negatif, dikategorikan menjadi 3 yaitu:

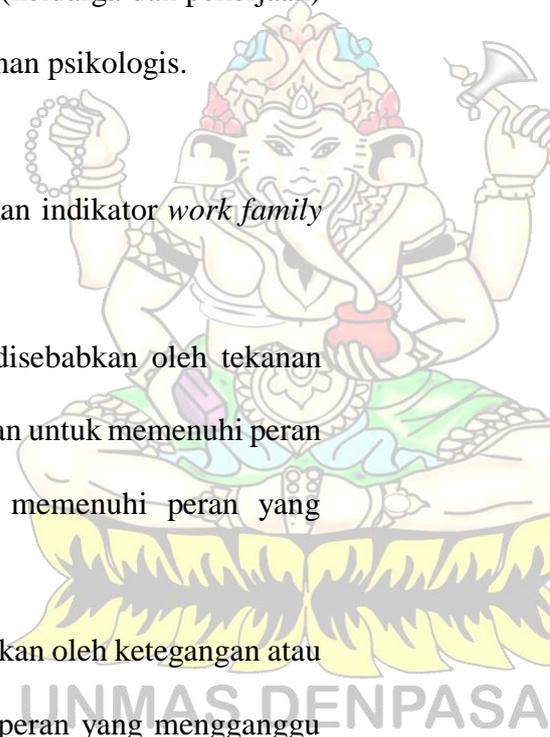
- a) Dampak *work family conflict* dengan pekerjaan yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti bekerja, kehadiran (absensi), kelelahan dan perilaku organisasi.
- b) Dampak *work family conflict* dengan keluarga, berkaitan dengan rasa puas terhadap pernikahan dan rasa puas terhadap keluarga.
- c) Dampak *work family conflict* dari dua sisi (keluarga dan pekerjaan) berkaitan dengan kepuasan hidup dan tekanan psikologis.

5) Indikator *Work Family Conflict*

Menurut Nusantari (2018) mengklasifikasikan indikator *work family conflict* sebagai berikut:

- a) *Time-based conflict*, yaitu konflik yang disebabkan oleh tekanan waktu, karena waktu yang dimiliki digunakan untuk memenuhi peran tertentu mengakibatkan kesulitan untuk memenuhi peran yang lainnya.
- b) *Strain-based conflict*, konflik yang disebabkan oleh ketegangan atau tekanan atau kerancuan peran oleh suatu peran yang mengganggu peran yang lain (tekanan kerja dan keluarga).
- c) *Behavior-based conflict*, yaitu kesulitan dalam perubahan perilaku yang diakibatkan dari suatu peran ke peran yang lain.

Menurut Kuswinarno & Indirawati (2021) menyebutkan ada beberapa indikator konflik pekerjaan-keluarga yaitu sebagai berikut:



- a) Tekanan kerja
- b) Banyaknya tuntutan tugas
- c) Kurangnya kebersamaan keluarga
- d) Sibuk dengan pekerjaan
- e) Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap keluarga

2.1.4 Work Life Balance

1) Pengertian Work Life Balance

Menurut Diah & Al Musadieg (2018) menambahkan bahwa *work life balance* adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Penjelasan lain tentang *work life balance* adalah merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan (Lingga, 2020). *Work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Lukmiati, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah pandainya seseorang dalam memisahkan kepentingan pribadi dengan kepentingan pekerjaan tanpa terganggunya pekerjaan yang ditentukan oleh tempat seseorang tersebut bekerja.

2) Komponen-Komponen Work Life Balance

Ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam *work life balance* menurut Diah & Al Musadieg (2018) yaitu:

a) Waktu

Meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.

b) Perilaku

Meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang digunakan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.

c) Ketegangan (*strain*)

Meliputi kecemasan tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan perhatian.

d) Energi

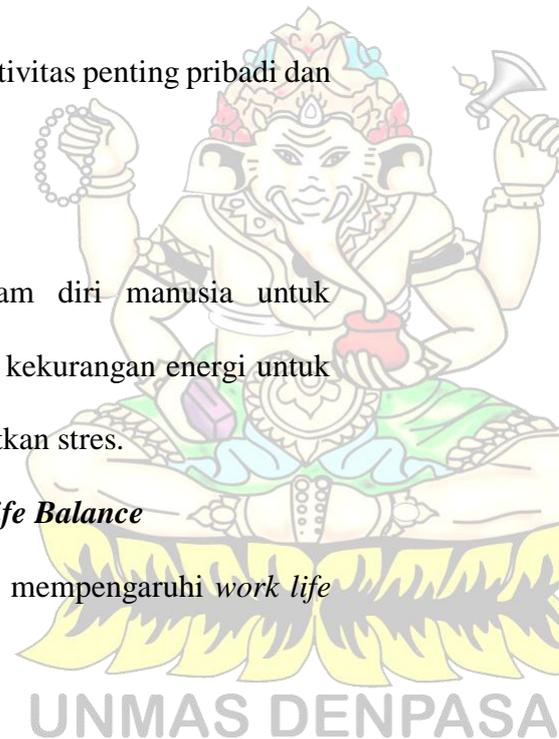
Energi merupakan sumber terbatas dalam diri manusia untuk mencapai tujuan sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stres.

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Lingga (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi *work life balance* adalah sebagai berikut:

a) *Individual Factors* (Faktor Individu)(1) *Personality* (Kepribadian)

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu beraksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan),



keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman.

(2) *Psychological well-being* (Kesejahteraan Psikologis)

Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work life balance* yang tinggi pula.

(3) *Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional)

Didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.

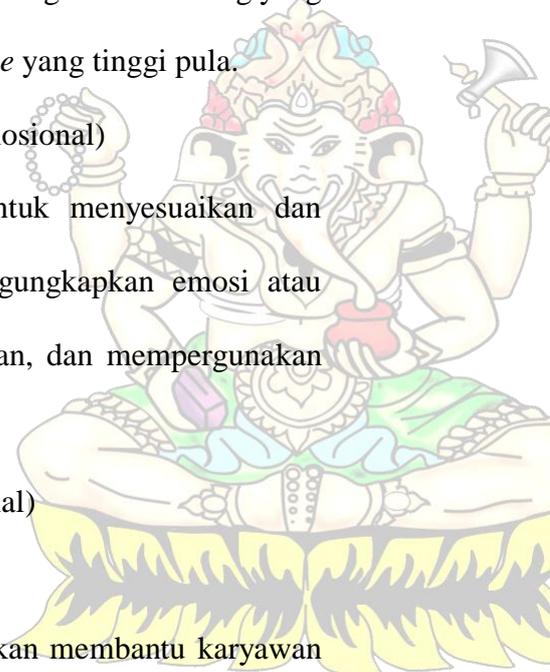
b) *Organisational Factor* (Faktor Organisasional)

(1) *Work Arrangement* (Pengaturan Kerja)

Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan membantu karyawan untuk mengatur antara pekerjaan dan aktifitas diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi.

(2) *Work life balance Policies and Programs*

Kebijakan serta program-program seperti fleksibilitas kerja karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas yang diberikan oleh



perusahaan sehingga mempengaruhi karyawan dalam menciptakan keseimbangan dalam kehidupan kerja dan pribadinya.

(3) *Work Support* (Dukungan Organisasi)

Ada dua bentuk dukungan organisasi, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work-family policies/benefit* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir karyawan.

(4) *Job Stress* (Stress kerja)

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

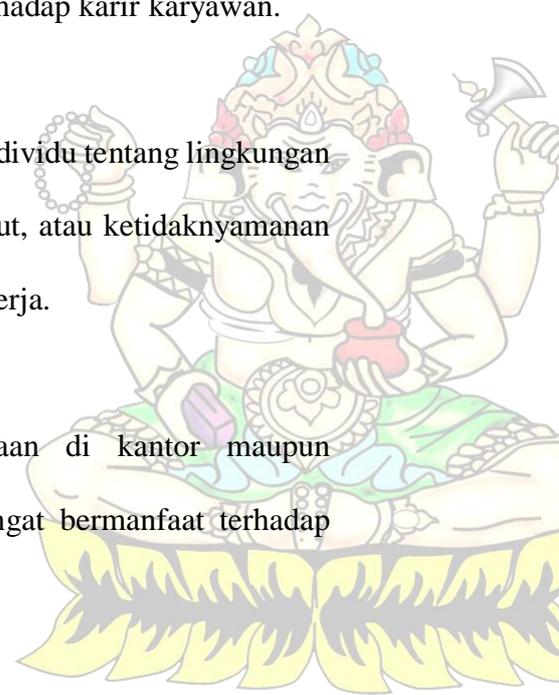
(5) *Techology* (Teknologi)

Teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

(6) *Role Related Factors* (Peran)

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya *work life conflict*.

Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya *work life balance*.



c) *Societal Factors Influencing*

(1) *Child Responsibility* (Pengaturan Perawatan Anak)

Berhubungan dengan jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidakseimbangan peran pekerjaan dan keluarga.

(2) *Family Support* (Dukungan Keluarga)

Dukungan pasangan, orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

(3) Faktor Lainnya

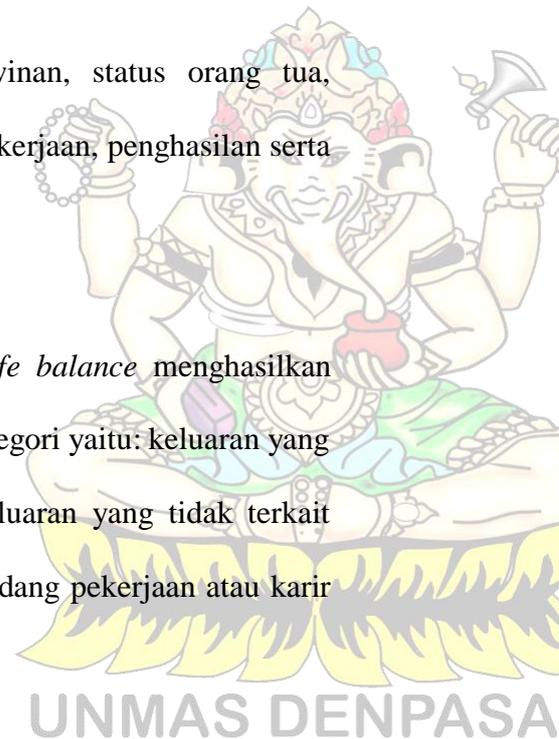
Umur, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, tingkat karyawan, tipe pekerjaan, penghasilan serta tipe keluarga.

4) Manfaat dan Fungsi *Work Life Balance*

Menurut Asri (2023) tercapainya *work life balance* menghasilkan beberapa keluaran yang terbagi menjadi dua kategori yaitu: keluaran yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan karir. Fungsi *work life balance* pada bidang pekerjaan atau karir adalah:

a) Kepuasan Kerja

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *work life balance* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki *work life balance* tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.



b) Komitmen terhadap Organisasi

Work life balance juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi *work life balance* seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

c) Minimnya Turnover

Work life balance telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan *turnover*. Hubungan yang dimiliki antara *work life balance* dan *turnover* adalah hubungan negatif. Semakin tinggi *work life balance* yang dimiliki seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan.

d) Minimnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan

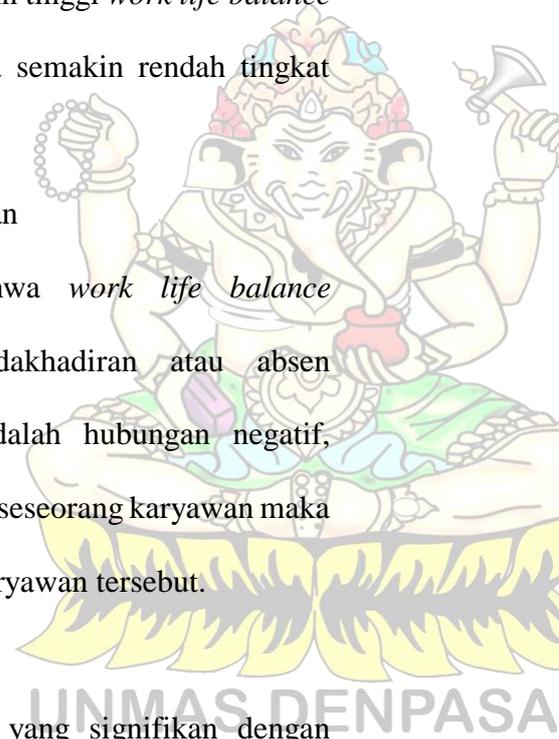
Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi *work life balance* seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.

e) Performa Kerja

Work life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki *work life balance* tinggi memiliki performa kinerja yang baik.

5) Indikator *Work Life Balance*

Menurut Lingga (2020) berpendapat bahwa ada beberapa indikator pada *work life balance*, yaitu:



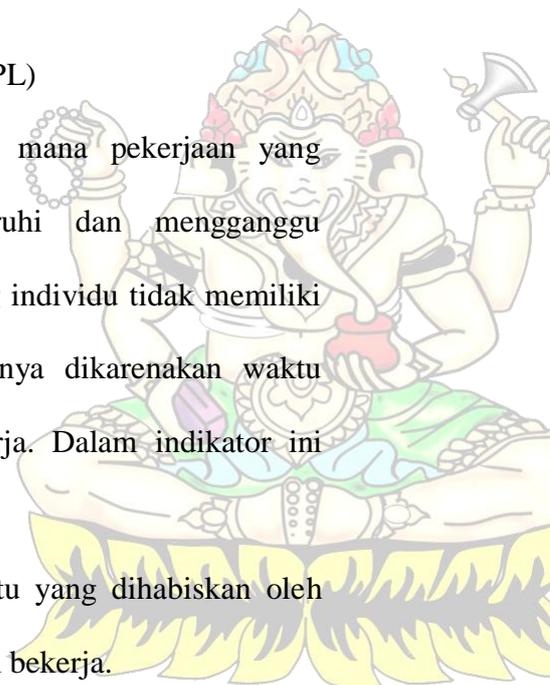
- a) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*): Jumlah waktu yang sama untuk pekerjaan dan peran keluarga.
- b) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*): Tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan dan peran keluarga.
- c) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*): Tingkat kepuasan yang sama dengan pekerjaan dan peran keluarga.

Menurut Wardani dan Firmansyah (2021) indikator dalam mengukur *work life balance* adalah:

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

Pada indikator ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pribadinya. Contohnya seorang individu tidak memiliki banyak waktu untuk kehidupan pribadinya dikarenakan waktu individu tersebut digunakan untuk bekerja. Dalam indikator ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- (1) Jumlah jam kerja: berapa lama waktu yang dihabiskan oleh seorang individu atau karyawan dalam bekerja.
- (2) Waktu bersama keluarga: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan waktu dengan keluarganya, individu cenderung lebih banyak menghabiskan waktunya di tempat kerja.
- (3) Waktu untuk kehidupan pribadi: waktu yang digunakan individu untuk menghabiskan kehidupan pribadinya seperti hobi dan berkumpul dengan temannya.



UNMAS DENPASA

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

Pada indikator ini menjelaskan sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi dan mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya fokus individu terhadap pekerjaannya dapat terganggu ketika individu tersebut sedang mengalami masalah dalam kehidupan pribadinya, sehingga mempengaruhi terhadap kinerjanya. Dalam indikator ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- (1) Pengambilan keputusan: dalam indikator ini menjelaskan apakah kehidupan pribadi individu dapat mempengaruhi pengambilan keputusan individu di kantor atau di tempat kerja.
- (2) Tanggung jawab terhadap keluarga: tanggung jawab dalam keluarga ketika terjadi konflik apakah dapat mengganggu aktivitas pekerjaan.
- (3) Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas: ketika individu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, hal tersebut memberi peluang terhadap individu untuk menghabiskan waktu luang lebih banyak terhadap kehidupan pribadi atau keluarganya.
- (4) Beban kerja: pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan memberikan beban kerja terhadap individu.

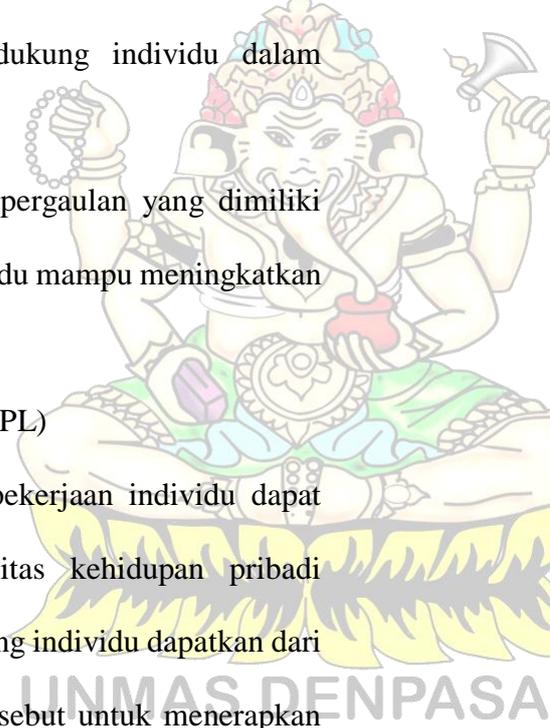
c) *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Pada indikator ini menjelaskan sejauh mana peningkatan performa individu dalam bekerja dipengaruhi oleh kehidupan dan aktivitas pribadi individu tersebut. Contohnya, perasaan senang juga bahagia

yang dirasakan individu yang disebabkan oleh kehidupan pribadinya, akan berpengaruh terhadap suasana hatinya pada saat bekerja. Hal tersebut memberi dampak positif yaitu peningkatan performa individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam indikator ini terdapat beberapa indikator, yaitu:

- (1) Suasana lingkungan kerja: keadaan dan suasana lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi performa individu dalam bekerja.
 - (2) Hubungan dengan atasan atau bawahan: hubungan yang baik dengan atasan atau bawahan mendukung individu dalam mencapai performanya.
 - (3) Kehidupan sosial di luar pekerjaan: pergaulan yang dimiliki individu apakah dapat membuat individu mampu meningkatkan performanya di tempat kerja.
- d) *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*

Indikator ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan individu dapat mempengaruhi dan meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Contohnya, ilmu pengetahuan yang individu dapatkan dari tempat kerja, memungkinkan individu tersebut untuk menerapkan dan memanfaatkannya di kehidupan sehari-harinya. Indikator dalam indikator ini yaitu, implementasi pengetahuan, keterampilan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi.



2.1.5 Authentic Leadership

1) Pengertian *Authentic Leadership*

Menurut Mayora & Purwanto (2019) mendefinisikan *authentic leadership* sebagai pemimpin yang memiliki pola perilaku mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral menginternalisasi, menyeimbangkan pemrosesan informasi dan transparansi hubungan dan mendorong pengembangan diri yang positif. *Authentic Leadership* didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman secara optimal mendukung modal psikologis sebagai variabel mediasi bagi setiap individu dalam organisasi yang mana dikemukakan oleh (Winbaktianur & Sutono, 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *authentic leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan bawahan, menghargai masukan, serta dibangun diatas landasan etika.

2) Karakteristik *Authentic Leadership*

Menurut Winbaktianur & Sutono (2019) menggambarkan karakteristik *Authentic Leadership* dan proses yang memunculkannya sebagai 3H: *Heart*, *Habit*, dan *Harmony*.

- a) *Heart* atau hati, dalam *authentic leadership* menyiratkan keaslian emosional. Yang mana dapat diartikan bahwa *authentic leadership* adalah jujur pada diri mereka sendiri, lihatlah ke dalam diri dan cari tahu seperti apa rasanya gairah atau *passion*. Disebabkan *passion*



menjadi magnet yang mempengaruhi dan menggerakkan para pengikut yang memiliki *passion* yang sama.

- b) *Habit* atau kebiasaan dalam *authentic leadership*, merujuk pada hal yang terkait dengan kebiasaan belajar. Disebabkan belajar mengubah orang untuk menghadapi lingkungan mereka secara lebih efektif, *authentic leadership* memiliki kebiasaan melalui umpan balik yang jujur. Ketika seorang *authentic leadership* dikritik, maka dengan rela mendengarkan, tidak marah, berbicara kasar, menggunakan kekuatan untuk menekan, meneror, atau bahkan diam. Disebabkan seorang *authentic leadership* mengembangkan etos pertumbuhan dan juga melalui umpan balik yang kritis dia dapat belajar untuk beradaptasi, tumbuh dan bergerak maju.
- c) *Harmony* dalam *authentic leadership* berkaitan dengan lingkungan atau pengikut dalam hal ini. seorang *authentic leadership* harus menemukan keseimbangan karena secara konsisten dapat mencapai tujuan. Seorang *authentic leadership* berprinsip dan selaras dengan nilai-nilai yang dianutnya, namun tetap sadar hidup dan kolaboratif dengan orang lain dan masyarakat luas. Tujuannya adalah untuk menciptakan keharmonisan antara dirinya dan para pengikut atau pemangku kepentingan. Konteks umum yang sebenarnya adalah di mana sebuah harapan dapat memenuhi janji kandidat.

3) Ciri – Ciri *Authentic Leadership*

Menurut Nur (2023) yang dapat dikatakan sebagai *authentic leadership* ketika seorang pimpinan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Percaya diri dan penuh harapan
- b) Optimis dan tangguh
- c) Transparan dan Bermoral
- d) Berorientasi pada masa depan
- e) Mengutamakan pengembangan rekan kerja untuk menjadi pemimpin.

4) Indikator *Authentic Leadership*

Menurut Mayora dan Purwanto (2019) indikator kepemimpinan autentik meliputi:

- a) *Self Awareness* (Kesadaran diri).

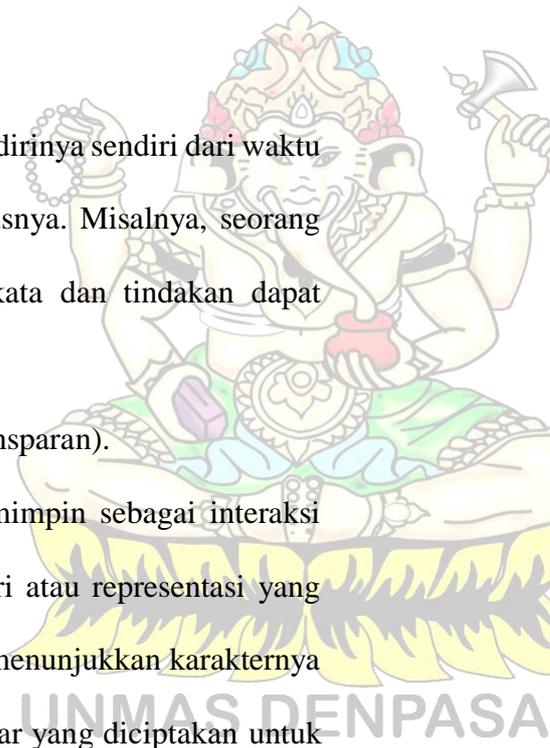
Cara seseorang merasakan dan memahami dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Pahami juga manfaat dan statusnya. Misalnya, seorang pemimpin memahami bahwa beberapa kata dan tindakan dapat mempengaruhi orang lain.

- b) *Relational Transparency* (Relasi yang Transparan).

Pandangan pengikut tentang perilaku pemimpin sebagai interaksi otentik dengan orang lain, bukan citra diri atau representasi yang salah. Misalnya, seorang pemimpin yang menunjukkan karakternya dengan cara yang orisinal dan tanpa gambar yang diciptakan untuk tujuan itu.

- c) *Balanced Processing* (Pemrosesan yang seimbang).

Menunjukkan seorang pemimpin yang secara objektif menganalisis semua informasi yang relevan sebelum mengambil keputusan. Misalnya, ketika seorang manajer membuat keputusan, dia melihat



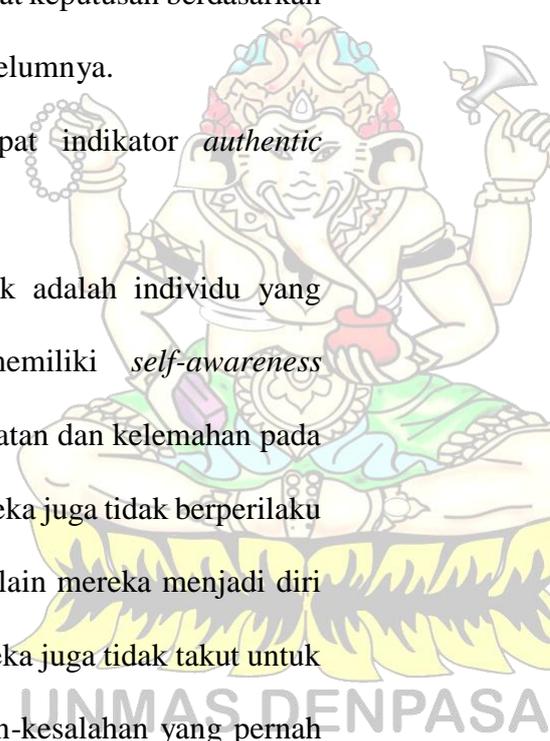
dari perspektif yang berbeda dan menganalisis informasi yang berbeda terlebih dahulu

- d) *Internalized Moral Perspective* (Perspektif moral yang diinternalisasi).

Ini adalah gambaran bawahan atasan dalam hal internalisasi dan pengaturan diri, yang berarti bahwa ketika atasan mengambil keputusan, keputusan tersebut sesuai dengan pengaturan diri atau tidak bertentangan dengan nilai-nilai moral yang dianutnya. mematuhi. Misalnya, manajer yang membuat keputusan berdasarkan nilai moral/etika yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Hidayati (2021) terdapat empat indikator *authentic leadership*, yaitu:

- a) *Self aware* dan tulus. Pemimpin autentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki *self-awareness* (kesadaran diri). Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri mereka sendiri dan emosi mereka. Mereka juga tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain mereka menjadi diri mereka di hadapan para pengikutnya. Mereka juga tidak takut untuk terlihat lemah dengan mengakui kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan dan kegagalan yang pernah mereka alami.
- b) *Mission driven* dan fokus pada hasil. Mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Mereka melakukan pekerjaan mereka untuk



mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi.

- c) Memimpin dengan hati, tidak dengan pikiran. Tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan. Namun bukan berarti mereka “lembek”, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.
- d) Fokus pada jangka panjang. Fokus pada hasil jangka panjang, bersedia memberikan bimbingan kepada setiap orang, memelihara organisasi dengan sabar dan bekerja keras disebabkan karena yakin dengan hasil untuk jangka waktu yang lebih lama.

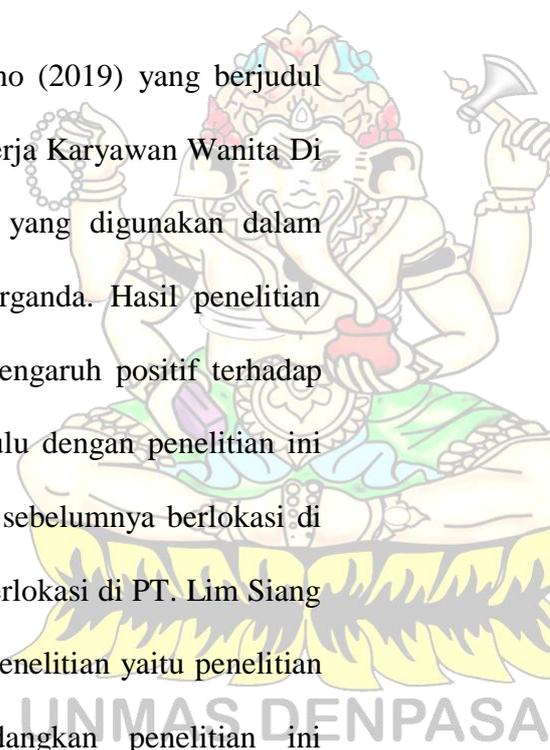
2.2 Publikasi Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh *work family conflict*, *work life balance*, dan *authentic leadership* terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Minarika, dkk (2020) yang berjudul “Pengaruh *Work Family Conflict* dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT. Pacific Eastern Coconut Utama Pangandaran)”. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Pacific Eastern Coconut Utama Pangandaran, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT. Lim Siang Huat Balindo, dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 88 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work family conflict* dan *work life balance* sebagai variabel bebasnya serta sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Waryono (2019) yang berjudul “Pengaruh *Work Family Conflict* Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di The Sanchaya Bintang”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di The Sanchaya Binta, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT. Lim Siang Huat Balindo, dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 54 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel, dan sampel penelitian. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work family conflict* sebagai variabel bebasnya serta sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.



- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Tualai & Aima (2022) yang berjudul “*The Effect of Work-Family Conflict and Workload on Employee Performance Mediated By Work Stress on Female Employees With Families in The Fiscal Policy Agency*”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel *workload dan work stress*, perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di Badan Kebijakan Fiskal, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 70 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work family conflict* sebagai variabel bebasnya.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto (2020) yang berjudul “*The Effect Of Work-Family Conflict On Job Satisfaction And Performance: A Study Of Indonesian Female Employees*”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini

menggunakan analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 128 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work family conflict* sebagai variabel bebasnya.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Tewel, *et.al.* (2021) yang berjudul “*The Effect of Work-Family Conflict on Job Satisfaction and Job Performance of Banking Employee in North Sulawesi*”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work family conflict* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linear sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 1045 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel, serta perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di Perbankan Sulawesi Utara, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Lim Siang Huat Balindo. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work family conflict* sebagai variabel bebasnya.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2021) yang berjudul “Pengaruh *Work life Balance* terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis

SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di PT. YAUP Cikarang, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 50 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Preena (2021) yang berjudul “*Impact Of Work-Life Balance On Employee Performance: An Empirical Study On A Shipping Company In Sri Lanka*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linear sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di perusahaan pelayaran di Sri Lanka, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 84 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37

sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin & Riyanto (2020) yang berjudul “*The Effect Of Work Motivation, Work Environment, And Work Life Balance On Employee Performance At PT. Angkasapura I (Persero) Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggang Airport–Balikpapan*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel *work motivation*, dan *work environment*, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Angkasapura I (Persero), sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 139 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya, serta teknik analisis menggunakan regresi linear berganda.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Adnan Bataineh (2019) yang berjudul “*Impact Of Work-Life Balance, Happiness At Work, On Employee Performance*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel

happiness at work, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di sektor industri di Yordania, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 289 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya, serta teknik analisis menggunakan regresi linear berganda.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Wiradendi, *et.al.* (2020) yang berjudul “*Effectiveness Of E-Training, E-Leadership, And Work Life Balance On Employee Performance During COVID-19*”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel *E-Training*, dan *E-Leadership*, terdapat perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, terdapat perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilakukan di sektor dealer Honda di Jakarta, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 200 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37

sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance* sebagai variabel bebasnya.

11) Penelitian yang dilakukan oleh Ihsan (2021) yang berjudul “Pengaruh Penerapan Gaya Kepemimpinan Otentik, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, & Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada perbedaan variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan pengembangan karir, serta perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di PT. Pholycemie Asia Pasifik, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 384 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan otentik sebagai variabel bebasnya, serta persamaan teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda.

12) Penelitian yang dilakukan oleh Khan dan Ghayas (2022) yang berjudul “*Impact Of Authentic Leadership On Employee Engagement In The Banking Sector Of Karachi*”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di sektor

perbankan di Karachi, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 230 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *authentic leadership* sebagai variabel bebasnya, serta persamaan teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda.

13) Penelitian yang dilakukan oleh Almukharomah dan Kusmisyanti (2022) yang berjudul “Pengaruh *Authentic Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Curup”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di lembaga pemsarakatan kelas IIA Curup, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 83 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *authentic leadership* sebagai variabel bebasnya, serta persamaan teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda.

14) Penelitian yang dilakukan oleh Daraba, *et.al.* (2021) yang berjudul “*Working From Home During The Corona Pandemic: Investigating The Role Of Authentic Leadership, Psychological Capital, And Gender On Employee Performance*”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis

SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel *psychological capital*, dan *gender*, terdapat perbedaan teknik analisis data yaitu penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis SEM-PLS, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, serta perbedaan lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di organisasi pemerintah Indonesia, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 116 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *authentic leadership* sebagai variabel bebasnya.

- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Laraib dan Hashmi (2018) yang berjudul “*An Empirical Study To Examine The Relation Of Authentic Leadership On Employee Performance; Moderating Role Of Intrinsic Motivation*”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian yaitu penelitian sebelumnya dilaksanakan di sektor swasta dan publik di Rawalpindi dan Islamabad, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. Lim Siang Huat Balindo, serta terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 200 sampel, sedangkan penelitian ini

menggunakan 37 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel authentic leadership sebagai variabel bebasnya, serta persamaan teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda.

