

## PERAN LINGKUNGAN KERJA PADA PRODUKTIVITAS KARYAWAN SEBUAH STUDI ANALISIS

**Ahmad Maulana**  
Universitas Mitra Karya  
ahmadmaulana@umika.ac.id

### *Abstract*

*This review aims to provide an indication of the current situation and irregularities that occur in the work environment and its impact on employee performance. Explanatory clues about borderline issues such as measuring positive and negative change in the work environment and employee satisfaction continuously influence employee productivity. Methodology: This study interprets the existing work environment in relation to workload and employee satisfaction. The study relies on a data set involving a variety of experiences and knowledge as well as the current situation in Bekasi. This review is expected to inspire readers to inspire further output in this field. Findings: This study provides an overview of a strategic orientation within existing research lines, helping to advise readers on what to know, what to know, and gaps for further investigation. Value: This study offers an overview of the latest understanding of these concepts in the field of human resource utility.*

*Keywords: work environment, employees productivity.*

### 1. PENDAHULUAN

Perubahan dalam hubungan kerja selama beberapa tahun terakhir telah meningkatkan frekuensi "*Pekerjaan tidak tetap*" di Bekasi. Pekerjaan tidak tetap memiliki resiko untuk tidak ada keamanan dalam bekerja, dapat memiliki sistem pembayaran yang mentransfer risiko serta ketidakstabilan dalam tekanan pasar pelanggan dan produk dari pemberi kerja kepada karyawan (Lambert, 2008) serta, jadwal luar negeri yang tidak dapat diprediksi (Kalleberg, 2011). Beban ekonomi globalisasi dan dampak koronasi yang meningkat telah meningkatkan gangguan ekonomi di mana pengusaha telah mengurangi koneksi ke karyawan di

semua lini staf. Di strata bawah dari kelompok upah, banyak karyawan menjadi berstatus sebagai "setengah pengangguran", di mana angkatan kerja tidak dapat menemukan kesempatan kerja yang cukup sebagai pengganti yang sesuai dengan keterampilan atau keinginan ekonomi rekan-rekan mereka. Rencana kerja yang membatasi biaya tenaga kerja dan menghindari upah lembur tersebar luas. Sehingga dengan jadwal kerja padat dan pendek itu akhirnya akan berdampak mempengaruhi kinerja karyawan. tunjangan perawatan kesehatan di beberapa negara, di mana tunjangan terkait pekerjaan dan struktur biaya pemberi kerja mempersulit karyawan untuk merawat

keluarga mereka atau bahkan untuk diri mereka sendiri.

Terkait dengan hal tersebut yang merujuk kepada hasil utama produktivitas pegawai pada suatu administrasi tertentu dapat diukur dari beberapa faktor antara lain; komitmen kerja (Schaufeli et al., 2006), perjuangan keluarga terkait pekerjaan (Greenhaus & Beutell, 1985), identitas kerja, tanda-tanda depresi (Radloff, 1977), penyesuaian pekerjaan individu (Kristof-Brown et al., 2005), dan kepuasan kerja (Hackman & Oldham, 1976); hubungan positif atau pelarian antara lingkungan kerja dan kepuasan keluarga (Olson & Dreman, 1997) dan kepuasan hidup (E. E. Kossek et al., 2012). Ukuran hasil ini mencerminkan apakah, tempat kerja dapat direncanakan untuk merangsang efektivitas di dalam dan diluar pekerjaan.

Namun, lingkungan kerja telah dianggap sebagai pendahulu pencapaian karyawan (Del Brío et al., 2007) dan hubungan terbalik antara produktivitas karyawan dan ketidakpuasan kerja di antara karyawan yang berbeda telah dilaporkan (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Tingkat kepuasan kerja yang lebih kompleks dikaitkan dengan kinerja karyawan yang lebih rendah dan berkurangnya jaminan untuk melanjutkan

pekerjaan untuk jangka panjang (Blase, 1982).

Selain itu, ada perdebatan mengenai apakah produktivitas rendah muncul dari kesesuaian atau lebih tepatnya ketidaksesuaian antara lingkungan kerja individu (Sturman & Walsh, 2014). Ketidaksesuaian ini muncul pada level yang berbeda sehingga stres dapat saja terjadi, jika ada gap ekspektasi atas ketidaksesuaian antara tuntutan yang ditempatkan pada individu dan kapasitasnya, dan juga imbalan untuk menangani tuntutan tersebut. Penulis juga menduga terdapatnya gap atau kesenjangan antara ekspektasi objektif lingkungan kerja dan perasaan subjektif individu terhadap lingkungan kerja juga dapat menyebabkan mendorong terjadinya produktivitas yang rendah. Hasil dari semua faktor ini, seperti diduga memunculkan ketidakpuasan kerja. Ukuran lingkungan kerja dapat mengakibatkan kekhawatiran psikologis yang menunjukkan perasaan negatif yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka dan pencapaian terkait (Abowd et al., 1999). Oleh karena dugaan terhadap masalah tersebutlah, penelitian ini menitikberatkan pada indikasi situasi terkini dan penyimpangan yang terjadi di

lingkungan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Administrasi atau organisasi pemerintah lebih produktif menguntungkan jika mereka mampu merancang tempat kerja yang menciptakan kesetaraan pada garis prospek antara kepentingan pengusaha dan karyawan. Ini berarti bahwa lingkungan kerja dirancang di mana karyawan percaya bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan finansial dan psikologis jika organisasi menguntungkan dan sejahtera. Dalam lingkungan kerja seperti itu, kesejahteraan karyawan diperkaya ketika beberapa kondisi ditemui (Veličković et al., 2014). Akibatnya, individu merasa mereka diakui dan dihargai untuk pekerjaan yang layak. Terlepas dari kenyataan itu, masyarakat meyakini bahwa mereka dapat berkarir dengan pemberi kerja dengan pertukaran sosial yang saling optimis dalam hubungan kerja dengan gaji yang memadai, dan tidak harus mengorbankan kesejahteraan pribadi dan keluarga untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, orang dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang membuat mereka dapat dipekerjakan untuk karir jangka panjang. Dengan demikian, mendesain tempat kerja untuk mendukung kesejahteraan karyawan harus dibarengi dengan budaya peduli

terhadap kinerja tinggi karena hal ini menjamin kelayakan kerja bagi karyawan para karyawan. Secara keseluruhan, organisasi produktif yang memanfaatkan sumber daya manusia dengan sangat baik mengambil perspektif jangka panjang tentang hubungan kerja di mana sumber daya manusia yang unggul dipandang sebagai kapabilitas inti lembaga. Dalam perspektif seperti itu, masyarakat dipandang sebagai aset yang harus dijaga dan dikembangkan, bukan hanya biaya yang harus diturunkan. Kesejahteraan dan kinerja karyawan dan institusi merupakan bagian dari agenda dimana kepentingan antara karyawan dan pemberi kerja diwujudkan sebagai kesopanan (Shuck & Rose, 2013).

### **Komitmen Kerja**

Komitmen kerja diartikan sebagai hubungan emosional positif karyawan dengan perusahaan atau organisasi. Tujuan dari banyak studi dalam konteks ini adalah untuk menemukan cara meningkatkan perasaan pekerja tentang pekerjaannya sehingga pekerja menjadi lebih berkomitmen terhadap penyedia pekerjaannya. Ada tiga komponen berbeda dari komitmen kerja yang disarankan oleh (J P Meyer, 1990) yang sesuai dengan berbagai keadaan psikologis. Komponen tersebut meliputi; Komitmen Afektif,

Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif. Model ini dibuat untuk dua tujuan; untuk membantu interpretasi penelitian yang ada dan berfungsi sebagai kerangka kerja untuk penelitian masa depan. Ketiga "pola pikir" ini dapat menjadi ciri komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen pemberi kerja memprediksi variabel pekerjaan seperti pergantian, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kinerja pekerjaan. Beberapa aspek seperti stres kejiwaan, pemberdayaan, ketidakamanan dan kenyamanan dalam kerja dan kemampuan kerja, serta kepemimpinan secara simultan telah terbukti terkait dan berpengaruh kepada rasa komitmen organisasi pekerja (John P Meyer et al., 2007). Selain itu, berapa ilmuwan juga telah mempelajari hubungan dan pengaruh komitmen kerja dalam beberapa hal kepuasan kerja selama beberapa dekade terakhir. Literatur yang beredar ternyata cukup banyak tentang hubungan antara komitmen dan kepuasan dengan pekerjaan individu menunjukkan bahwa jika seorang karyawan puas, dia mengembangkan komitmen kerja yang lebih kuat dalam pekerjaannya. Bahkan dalam beberapa penelitian menemukan korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja di beberapa negara. Selain itu, beberapa

penelitian telah menghasilkan hasil yang menunjukkan korelasi yang kuat antara komitmen kerja dan kepuasan kerja lebih lanjut juga ternyata kepuasan merupakan prediktor yang dapat diandalkan dari komitmen (Dirani & Kuchinke, 2011).

### **Kepuasan kerja**

Persepsi kepuasan kerja telah didefinisikan dengan berbagai cara oleh banyak peneliti dan praktisi yang berbeda. Kepuasan kerja umumnya didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menyukai pekerjaan mereka. Studi telah didedikasikan untuk mengemukakan tingkat kepuasan kerja, dan hubungan antara kepuasan dan komitmen. Kepuasan juga telah dipelajari dalam berbagai demografi pendidikan, ras, jenis kelamin, usia, dan kemampuan kerja. Sebagian besar penelitian tentang kepuasan kerja telah dirancang menuju paradigma kesesuaian orang-lingkungan. Kepuasan kerja telah ditemukan sebagai bidang yang penting penelitian karena salah satu penjelasan tertinggi yang diberikan oleh individu untuk meninggalkan pekerjaan adalah ketidakpuasan (Dirani & Kuchinke, 2011). Kepuasan kerja mencakup respons psikologis multidimensi terhadap pekerjaan seseorang, dan bahwa respons pribadi ini memiliki komponen kognitif (evaluatif), afektif (atau emosional), dan

perilaku (Hulin & Judge, 2003). Ukuran kepuasan kerja berbeda dalam ruang lingkup di mana mereka mengevaluasi perasaan afektif tentang pekerjaan atau penilaian kognitif pekerjaan. Kepuasan kerja afektif adalah konsep pribadi yang mewakili perasaan emosional yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka (Thomson, n.d.) Lebih jauh, kepuasan kerja afektif bagi individu mencerminkan tingkat kesenangan atau kebahagiaan yang dihasilkan oleh pekerjaan mereka secara keseluruhan.

Selain itu, hasil positif antara lingkungan kerja yang kolaboratif dan fleksibel serta peningkatan nilai pemegang saham diidentifikasi. Mengusulkan bahwa kepuasan karyawan berkorelasi langsung dengan pencapaian keuangan. Lebih dari 40% perusahaan yang terdaftar dalam 100 besar majalah Fortune, "Perusahaan Amerika Terbaik untuk Bekerja" juga masuk dalam Fortune 500. Tampaknya para pekerja yang sukses menikmati bekerja untuk perusahaan yang sukses, namun demikian, Watson Wyatt Worldwide Human Capital Index Study mengklaim bahwa praktik sumber daya manusia yang efektif, seperti program pengakuan karyawan, lebih sering mengarah pada hasil keuangan yang positif daripada hasil keuangan.

**Kesesuaian pekerjaan individu** mengacu pada kesesuaian antara karakteristik seseorang dan kekhususan pekerjaan (Kristof-Brown & Guay, 2011). Teori person-job fit (personel yang tepat berada ditempat yang semestinya) mengasumsikan bahwa ciri-ciri kepribadian seseorang akan mengungkap kemampuan beradaptasi dalam suatu organisasi. Derajat kesatuan antara seseorang dan suatu organisasi dinyatakan sebagai kesesuaian Person-Organization (P-O) mereka (Anderson et al., 2008). Ini juga dikenal sebagai fit person-environment (Anderson et al., 2008). Ukuran P-O fit yang saling menguntungkan adalah efektivitas tempat kerja; tingkat di mana pekerja dapat menyelesaikan tugas. Tugas-tugas ini dimitigasi oleh lingkungan tempat kerja seperti, seorang pekerja yang bekerja lebih efisien sebagai individu daripada dalam tim akan memiliki P-O yang lebih tinggi untuk tempat kerja yang menekankan tugas-tugas individu. Dengan mencocokkan kepribadian yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, pekerja perusahaan dapat mencapai kerja tim yang lebih baik dan menghindari kelemahan seperti pergantian karyawan yang tinggi dan kepuasan kerja yang rendah.

Karyawan lebih cenderung untuk tetap berdedikasi pada organisasi jika tingkat kecocokan masuk akal. Jika individu menunjukkan P-O fit yang tinggi maka dapat dikatakan bahwa individu tersebut cenderung mampu beradaptasi dengan lingkungan dan budaya kerja perusahaan, serta akan mampu berprestasi pada level tertinggi.

### **Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja atau tempat kerja adalah lokasi fisik tempat seseorang bekerja. Tempat-tempat seperti itu dapat berkisar dari kantor rumah hingga kantor besar atau gedung perusahaan. Tempat kerja adalah salah satu ruang sosial terpenting selain rumah, menetapkan "konsep sentral untuk sejumlah hal: pekerja dan keluarganya, organisasi pengusaha, pelanggan. organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan (Jackson & Suomi, 2002). Perkembangan teknologi komunikasi baru telah menyebabkan berkembangnya tempat kerja virtual, tempat kerja yang tidak berada dalam satu ruang fisik. Biasanya melibatkan faktor lain yang berkaitan dengan tempat pekerjaan, seperti kualitas udara, tingkat kebisingan, dan manfaat tambahan serta fasilitas kerja seperti penitipan anak gratis atau kopi tanpa batas, atau tempat parkir yang memadai.

Dalam lingkungan kerja yang sesuai, karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka dan bahkan juga berpengaruh kepada kehidupan rumah tangga mereka. Dia antusias untuk bergabung dengan pekerjaan dan kegiatan keluarganya dan mempraktikkan apa yang disebut oleh para sarjana keterlibatan sebagai "daya serap, dedikasi, dan antusiasme" adalah cara mereka menangani peran pekerjaan dan non-kerja. lingkungan kerja, memiliki keyakinan bahwa tuntutan pekerjaan mereka tidak berlebihan dan bahwa mereka tidak harus mengorbankan kehidupan keluarga mereka atau peran non-pekerjaan yang bermakna lainnya untuk mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan mereka . dengan pekerjaan mereka dan merasakan konduksi positif dan persilangan antara keaktifan, emosi, dan kemampuan antara pekerjaan dan keluarga (Westman et al., 2009). Orang seperti itu percaya bahwa mereka dihargai di tempat kerja dan di tempat kerja sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Perjuangan Keluarga Terkait Pekerjaan

Survei Pew Research menemukan bahwa sekitar setengah (53%) dari semua orang tua yang bekerja dengan anak di bawah usia 18 tahun mengatakan sulit bagi mereka untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab

keluarga. Tidak ada kesenjangan yang signifikan dalam sikap antara ibu dan ayah: 56% ibu dan 50% ayah mengatakan pekerjaan juggling dan kehidupan keluarga sulit bagi mereka .

Berbagai model keseimbangan kerja-keluarga telah dikembangkan. Namun, yang paling banyak digunakan, dan mungkin yang paling praktis, adalah model yang mengukur kesetimbangan saat tidak ada. Dalam penelitian terbaru, model work to family conflict digunakan untuk mengetahui bagaimana pekerjaan mengganggu kehidupan keluarga. Hubungan antara jam kerja dan masalah keluarga tidak linier dan berubah tergantung pada wawasan lingkungan kerja. Hasil tersebut merekomendasikan bahwa secara umum pekerja berpendidikan, yang melaporkan masalah pekerjaan, lebih cenderung berjuang dengan masalah dalam keluarga daripada individu . Pekerja, yang menganggap pekerjaan mereka tidak bermasalah, lebih cenderung memiliki masalah dalam keluarga dalam jam kerjanya panjang. Individu yang bekerja berjam-jam cenderung tidak mengalami masalah keluarga, jika mereka tidak bergumul dengan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Wilczyńska, 2014).

## **Stres Pekerjaan**

Stres adalah keadaan psikologis dan fisik yang terjadi ketika sumber daya seseorang tidak mencukupi untuk mengatasi tuntutan dan tekanan situasi. Dengan demikian, stres lebih mungkin terjadi dalam beberapa situasi daripada di orang lain dan pada beberapa individu daripada di orang lain. Stres dapat melemahkan pencapaian tujuan, baik untuk individu maupun untuk organisasi (Michie, 2002). Ada beberapa prinsip digunakan untuk mencegah stres kerja termasuk; Kondisi kerja disesuaikan dengan kemampuan fisik dan mental orang yang berbeda; Karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam merancang situasi kerja mereka sendiri, dan dalam proses perubahan dan perkembangan yang memengaruhi pekerjaan mereka; Teknologi, organisasi kerja, dan konten pekerjaan dirancang agar karyawan tidak terpapar stres fisik atau mental yang dapat menyebabkan penyakit atau kecelakaan. Bentuk remunerasi dan pembagian jam kerja diperhitungkan; pekerjaan yang dikendalikan atau dibatasi sangat dihindari atau dibatasi; Pekerjaan harus memberikan kesempatan untuk variasi, kontak sosial, dan kerjasama dan koherensi antara operasi kerja yang berbeda; Kondisi kerja harus memberikan

kesempatan untuk pengembangan pribadi dan kejuruan, serta untuk penentuan nasib sendiri dan tanggung jawab profesional (Gardell & Gustavsen, 1980).

### **Pelatihan Tenaga Kerja**

Pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dapat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan keterampilan atau pengetahuan sehingga karyawan lebih selaras dengan persyaratan dan tuntutan pekerjaan mereka, atau untuk mempersiapkan mereka menghadapi perubahan inovatif. Pelatihan dapat digunakan sebagai metode penjangkauan, atau sebagai cara untuk membuat karyawan menyadari nilai-nilai organisasi yang diinginkan, yang akan membantu dalam meningkatkan kesesuaian person-organisation (Boon & Den Hartog, 2011). Ketika orang belajar tentang organisasi tempat mereka bekerja baik melalui penjangkauan yang diprakarsai perusahaan atau dimulai sendiri, mereka harus dapat menilai kesesuaian atau ketidakcocokan dengan lebih akurat. Demikian juga, terdapat bukti bahwa karyawan mulai mengenali organisasi mereka dari waktu ke waktu dengan merefleksikan nilai-nilainya, dan sosialisasi merupakan ukuran penting dari perkembangan ini .

### **Pengaruh Negatif dan Positif Lainnya**

Sebuah studi baru-baru ini melaporkan (Amabile & Kramer, 2011), bahwa karyawan bekerja lebih baik ketika mereka secara positif terlibat secara spiritual di tempat kerja. Diakui bahwa manajer harus menjadi fasilitator pekerjaan karyawan dengan memfasilitasi menghilangkan hambatan, menawarkan dukungan dan bantuan dan mengidentifikasi upaya tingkat tinggi. Mendukung kehidupan pribadi karyawan secara keseluruhan juga dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Satu studi menunjukkan bahwa melatih pemimpin agar lebih mendukung kehidupan keluarga akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, kinerja, dan perputaran yang lebih rendah di toko bahan makanan jika dibandingkan dengan toko di mana manajer kurang mendukung keluarga dalam perilaku mereka (E. Kossek & Hammer, 2008). Produktivitas juga dapat ditingkatkan jika manajer memastikan bahwa karyawan dengan senang hati terlibat di tempat kerja. Menurut Amabile dan Kramer, ini tidak menghabiskan banyak uang, tetapi kesejahteraan pekerja sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan manajer untuk memfasilitasi pencapaian pekerja - dengan menghilangkan hambatan,

memberikan bantuan dan mengakui upaya yang kuat (Amible dan Kramer, 2011).

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

### Rencana Kegiatan penelitian

Ulasan ini mengandalkan penggunaan penelusuran literatur lingkungan kerja menggunakan Medline, PsycINFO, Web of Science, dan Econlit dan BPS untuk mengidentifikasi studi asli yang menyelidiki hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas karyawan dengan faktor terkait. Faktor-faktor tersebut antara lain: Komitmen kerja; kepuasan kerja; penyesuaian pekerjaan individu; lingkungan kerja; perjuangan keluarga terkait pekerjaan, stres kerja, dan pelatihan tenaga kerja. Pencarian termasuk studi dalam bahasa Inggris yang telah diterbitkan di jurnal ilmiah yang ditinjau oleh rekan sejawat. Setiap database dicari hingga Mei 2018, tanpa menggunakan tanggal mulai tertentu dan menggunakan kombinasi istilah pencarian (MeSH dan kata kunci) yang terkait dengan faktor lingkungan kerja.

Selanjutnya, penulis memeriksa semua judul dan abstrak untuk mengklasifikasikan semua studi yang relevan untuk bisa memenuhi kriteria inklusi. Kriteria inklusi adalah bahwa penelitian tersebut harus mencakup

penyelidikan hubungan antara tujuh faktor: komitmen kerja; kepuasan kerja; penyesuaian pekerjaan individu; lingkungan kerja; perjuangan keluarga terkait pekerjaan, stres kerja, dan pelatihan tenaga kerja.

Studi dikecualikan atas dasar: studi yang mengukur cuti sakit atau presentisme tanpa menganalisisnya dalam konteks lingkungan kerja.

Empat puluh artikel relevan yang diterbitkan diidentifikasi, dari mana tinjauan ini dibuat. Ulasan ini memiliki fokus akurat pada elemen kritis dari produktivitas kerja dan tidak mengeksplorasi hubungan antara produktivitas dan kinerja saja yang dihasilkan tetapi berfokus terutama pada pemberian gambaran umum untuk keseluruhan cerita.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Ada bukti kuat tentang pentingnya lingkungan kerja dalam produktivitas karyawan. Lingkungan kerja memiliki dimensi yang luas dan pada derajat yang tepat

setiap komponen atau kombinasi faktor yang memiliki pengaruh yang lebih besar atau lebih kecil pada lingkungan kerja dan produktivitas secara keseluruhan. Menciptakan lingkungan

kerja yang sesuai dapat menjadi tindakan penyeimbang dan relatif merupakan satu-satunya faktor penting untuk meningkatkan kemakmuran organisasi. Penulis juga menemukan adanya kekurangan literatur tentang topik ini di Indonesia yang dimana pada saat ini dapat menjelaskan prospek masa depan dalam konteks ini.

#### 4. KESIMPULAN

Dengan demikian sampailah pada kesimpulan akhir pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat antara kualitas lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Dari kenyataan tersebut tentu berimplikasi kepada manajemen untuk tetap konsisten dalam menjaga dan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif demi terciptanya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Disatu sisi jika lingkungan kerja nyaman juga akan berdampak baik kepada seluruh stake holder, hal ini dikarenakan sifat fisik dan non fisik lingkungan kerja sangat kontributif dalam mendukung operasi pelayanan dan produktivitasnya.

#### 5. REFERENSI

Abowd, J. M., Kramarz, F., & Margolis, D. N. (1999). High wage workers and

high wage firms. *Econometrica*, 67(2), 251–333.

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). Do happier people work harder. *New York Times*, 4(7), 32–45.

Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702.

Blase, J. J. (1982). A social-psychological grounded theory of teacher stress and burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(4), 93–113.

Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2), 244–262.

Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2011). Human resource management, person-environment fit and trust. *Trust and Human Resource Management*, 109–121.

Del Brío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491–522.

- Dirani, K. M., & Kuchinke, K. P. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1180–1202.
- Gardell, B., & Gustavsen, B. (1980). Work environment research and social change: Current developments in Scandinavia. *Journal of Occupational Behaviour*, 3–17.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of Psychology*, 255–276.
- Jackson, P. J., & Suomi, R. (2002). *eBusiness and Workplace Redesign*. Psychology Press.
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. Russell Sage Foundation.
- Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*.
- Kossek, E., & Hammer, L. (2008). Work/life training for supervisors gets big results. *Harvard Business Review*, 1, 36.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 3–50). American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lambert, S. J. (2008). Passing the buck: Labor flexibility practices that

- transfer risk onto hourly workers. *Human Relations*, 61(9), 1203–1227.
- Meyer, J P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitments to the Organization'. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–8.
- Meyer, John P, Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67–72.
- Olson, D. H., & Dreman, S. (1997). Family stress and coping: A multisystem perspective. *The Family on the Threshold of the 21st Century: Trends and Implications*, 259–280.
- Radloff, L. S. (1977). The CES-D scale: A self-report depression scale for research in the general population. *Applied Psychological Measurement*, 1(3), 385–401.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shuck, B., & Rose, K. (2013). Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 341–355.
- Sturman, M. C., & Walsh, K. (2014). Strengthening the employment relationship: The effects of work-hours fit on key employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 762–784.
- Thomson, E. (n.d.). R & Phua, FT T (2012).'. *A Brief Index of Affective Job Satisfaction, Organisation Management*.
- Veličković, V. M., Višnjić, A., Jović, S., Radulović, O., Šargić, Č., Mihajlović, J., & Mladenović, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook*, 62(6), 415–427.
- Westman, M., Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work–life balance and crossover of emotions and experiences:

Theoretical and practice  
advancements. *Journal of  
Organizational Behavior*, 30(5), 587–  
595.

Wilczyńska, A. (2014). Work-family  
balance of knowledge workers in  
Poland. *Mediterranean Journal of  
Social Sciences*, 5(22), 292.