



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2009:23), manajemen adalah koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat selesai secara efektif dan efisien.

Selain itu, menurut Kinicki dan K. Williams (2009:4), manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya dalam organisasi.

Menurut Thomas S. Bateman dan Scott A. Shell (2007:16), manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan dari pengertian para ahli, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

2.1.1 Proses Manajemen

Menurut Gary Dessler (2013:30), manajemen melibatkan lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian. Beberapa kegiatan tertentu yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi :

1. Perencanaan (*planning*)

Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, rencana pembangunan dan peramalan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Memberikan masing-masing bawahan tugas tertentu, mendirikan departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun saluran wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Kepegawaian (*staffing*)

Menentukan jenis orang seperti apa yang anda butuhkan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, pengaturan standar kinerja, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan.

4. Kepemimpinan (*leading*)

Membuat orang lain untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan.

5. Pengendalian (*controlling*)

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

Menurut Gary Dessler (2013:31), manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Selain itu, menurut R. Wayne Mondy (2008:4), manajemen sumber daya manusia adalah cara pemanfaatan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam organisasi.

Ada juga pengertian manajemen sumber daya menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2008:4) adalah kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari organisasi.

Berdasarkan dari pengertian para ahli, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut S. Denisi dan W. Griffin (2008:15), ada empat tujuan dasar Human Resources Management, yaitu :

- a. Memfasilitasi daya saing organisasi
- b. Mematuhi kewajiban hukum dan sosial
- c. Meningkatkan produktivitas dan kualitas
- d. Mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan individu

2.3 *Working Conditions*

Menurut Gerber *et al.*,(1998) dalam Ali *et al.*,(2013), *working conditions* adalah kondisi kerja yang diciptakan oleh interaksi karyawan dengan organisasi yang menginginkan lingkungan kerja dengan kenyamanan fisik yang lebih baik.

Menurut Holl dan Hines *et al.*, (1996) dalam Voon *et al.*, (2011), *working conditions* adalah lingkungan kerja yang meliputi hubungan dengan fungsi manajemen, sistem mentoring, dan lainnya.

Menurut Robbins (2003) dalam Widodo (2014), *working conditions* adalah segala sesuatu di dalam organisasi yang berpotensi mempengaruhi karyawan dalam bekerja dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan dari pengertian para ahli, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *working conditions* adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut.

Working conditions sangatlah penting untuk perusahaan. Sehingga jika karyawan telah memiliki persepsi negatif dari kondisi kerja mereka, maka karyawan akan cenderung untuk tidak hadir dalam pekerjaan, memiliki tingkat stress yang tinggi, dan komitmen terhadap perusahaan cenderung rendah (Kreiser *et al.*,2007 dalam Ali *et al.*, 2013).

2.3.1 Karakteristik *Working Conditions*

Menurut B. Swathi (2013), terdapat beberapa karakteristik *working conditions* yaitu :

1. *Transparent & Open Communication*

Pada dasarnya, komunikasi yang terbuka dan transparan merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Dikarenakan hal tersebut dapat menjadi kebutuhan karyawan, bahwa dengan itu mereka merasa bahwa apa yang mereka katakan memiliki nilai.

2. *Work-Life Balance*

Work-Life Balance adalah sebuah konsep yang mendukung upaya karyawan untuk membagi waktu dan energy mereka antara pekerjaan dan aspek-aspek penting lain dari kehidupan mereka. Sehingga harus ada semacam keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. *Training & Development-Focused*

Dengan perkembangan jaman yang semakin maju, maka organisasi perlu untuk melakukan perubahan dan melatih karyawan mereka. Perkembangan jaman tersebut misalnya, teknologi yang berkembang sangat cepat sehingga organisasi harus memberikan latihan kepada para karyawan.

4. *Recognition for Hard Work*

Karyawan ingin kontribusi dan hasil kerja mereka diakui oleh orang-orang, termasuk manajer dan rekan-rekan kerja. Karyawan sendiri ingin mendapatkan *feedback* yang positif dari organisasi dan rekan kerja.

5. *Strong Team Spirit*

Dalam setiap pekerjaan selalu ada masalah sulit yang muncul, tetapi masalah itu akan terselesaikan dengan baik jika setiap tim yang terbentuk datang bersama-sama untuk menangani masalah apapun diluar sana.

2.4 *Teamwork*

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:343), *teamwork* adalah kelompok yang masing-masing menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah yang dihasilkan oleh individu.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:306), *teamwork* adalah kelompok kecil dengan keterampilan yang saling melengkapi dan saling bertanggung jawab untuk tujuan yang sama.

Selain itu, menurut Thomas S. Bateman dan Scott A. Shell (2007:16), *teamwork* adalah kelompok yang membuat atau melakukan hal-hal seperti manufaktur, merakit, menjual atau menyediakan layanan.

Terdapat juga pengertian menurut John R. Schermerhorn, JR (2010:377), *teamwork* adalah Proses orang aktif bekerja sama dalam suatu pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan dari pengertian para ahli, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *teamwork* adalah bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya dan untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

2.4.1 Tipe *Teamwork*

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:344), terdapat beberapa tipe *teamwork* yaitu :

1. *Problem Solving Teams*

Kelompok yang terdiri dari 5 sampai 12 karyawan dari departemen yang sama yang bertemu selama beberapa jam setiap minggu untuk membahas cara-cara peningkatan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

2. *Self Managed Workteams*

Kelompok yang terdiri dari 10 sampai 15 orang yang mengambil tanggung jawab dari mantan supervisor mereka.

3. *Cross Functional Teams*

Karyawan dari sekitar tingkat hirarki yang sama, tetapi dari wilayah kerja yang berbeda, yang datang bersama-sama untuk menyelesaikan tugas.

4. *Virtual Teams*

Kelompok yang menggunakan teknologi komputer untuk menyatukan anggota-anggota yang terpisah secara fisik guna mencapai tujuan bersama.

2.5 *Employee Satisfaction*

Menurut John R. Schermerhorn, JR (2010:333), *employee satisfaction* merupakan sudut pandang karyawan terhadap suatu pekerjaan, sejauh mana karyawan merasa positif atau negatif tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Togia *et al.*,(2004) dalam Turkyilmaz *et al.*,(2011), *employee satisfaction* merupakan variabel penting yang mampu memberikan pendapat tentang emosi umum dan bentuk pemikiran karyawan tentang pekerjaan dan tempat kerja mereka. Dengan demikian, kepuasan karyawan mengacu pada harapan karyawan tentang tempat kerja dan sikapnya meneruskan pekerjaannya.

Menurut Locke (1976) dalam Voon *et al.*,(2011), *employee satisfaction* merupakan keadaan positif atau menyenangkan dari penilaian karyawan terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan membentuk sikap mereka terhadap pekerjaan mereka dengan memperhatikan perasaan mereka, keyakinan, dan perilaku.

Menurut C.R. Reilly (1991) dalam Parvin (2011), *employee satisfaction* merupakan perasaan bahwa seorang pekerja memiliki sikap umum terhadap pekerjaan yang dilakukan dan hal ini dipengaruhi oleh persepsi pekerjaan seseorang.

Berdasarkan dari pengertian para ahli, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *employee satisfaction* adalah perasaan puas yang ada didalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

2.5.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Satisfaction*

Menurut Waqas *et al.*,(2014), faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

1. *Participation in decision making*

Partisipasi dalam pengambilan keputusan berarti memberikan kesempatan dan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mereka berpikir bagaimana cara berpendapat atau menyelesaikan suatu masalah.

2. *Empowerment*

Pemberdayaan (*empowerment*) menciptakan nilai bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara mandiri tanpa intruksi dari manajemen. Tujuan pemberdayaan karyawan untuk mengembangkan kinerja individu dan organisasi dan untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka dengan otorisasi karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

3. *Reward and recognition*

Reward dan *recognition* terbukti merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan). Tidak ada sistem reward dan kurangnya pengakuan untuk menyelesaikan tugas-tugas, adalah hasil dari sistem yang buruk, yang berlaku dalam organisasi yang khas, sistem seperti yang menghalangi di jalan pengawas untuk mendorong pekerja mereka untuk melakukan pekerjaan yang baik.

4. *Work Place Environment*

Lingkungan fisik kerja pada umumnya disebut sebagai kondisi kerja. Working environment mencakup semua faktor tentang pekerjaan seperti fasilitas untuk melakukan pekerjaan, tempat kerja yang nyaman, keselamatan ruang kerja, dan tingkat kebisingan.

2.6 *Employee Loyalty*

Menurut Allen dan Grisaffe (2001) dalam Turkyilmaz *et al.*, (2011), *employee loyalty* adalah keadaan psikologis dan ciri hubungan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja dan memiliki keputusan untuk tetap dengan organisasi.

Selain itu, menurut Mathieu dan Zajac (1990) dalam Turkyilmaz *et al.*, (2011), *employee loyalty* merupakan lampiran untuk organisasi yang dapat dianggap sebagai respon emosional, terutama ketika karyawan sangat meyakini tujuan organisasi dan nilai-nilai dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Menurut Reichheld (2003) dalam Khuong dan Tien (2013), *employee loyalty* adalah kesediaan karyawan untuk berinvestasi atau pengorbanan bagi organisasi untuk memperkuat sebuah hubungan.

Menurut Bentten *et al.*,(2001) dalam Waqas *et al.*,(2014), *employee loyalty* adalah perilaku karyawan yang mencerminkan kesetiaan kepada organisasi dimana karyawan menunjukkan komitmen dan percaya organisasi tersebut adalah pilihan terbaik baginya.

Berdasarkan dari pengertian para ahli, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *employee loyalty* adalah keadaan psikologis dimana seluruh pikiran, perhatian, gagasan seorang karyawan tercurah sepenuhnya kepada perusahaan tersebut.

2.6.1 Faktor- faktor yang mempengaruhi *Employee Loyalty*

Di dalam Jurnal Khuong dan Tien (2013) menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee loyalty*, yaitu :

1. *Supervisor Support*

Menurut Kottkeand Sharafinski (1988) dalam Khuong dan Tien (2013), seorang karyawan memiliki penilaian tentang organisasi mengenai sejauh mana atasan menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan dari atasan menjadi peran penting dalam membangun kepuasan kerja.

2. *Fringe Benefit*

Menurut OECD (2007) dalam Khuong dan Tien (2013), *fringe benefit* adalah insentif yang diterima karyawan selain upah dan gaji mereka selama aktif dalam pekerjaan. *Fringe benefit* diyakini memiliki dampak yang mendalam bagi loyalitas karyawan sebagai faktor motivator yang mendorong dalam meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mengurangi turnover karyawan.

3. *Teamwork*

Menurut Ingram dan Desombre (1999) dalam Khuong dan Tien (2013), *teamwork* adalah diselenggarakannya kerjasama yang dapat dilakukan secara bersamaan oleh tim. Jika *teamwork* terbentuk dengan efektif maka hal tersebut dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan dan *self efficacy*.

4. *Working Environment*

Menurut Ceylan (1998) dalam Khuong dan Tien (2013), faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah karyawan ingin memiliki lingkungan kerja yang nyaman. Ketika ini disediakan oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

5. *Employee Training*

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kesempatan mereka memperoleh berbagai macam *training*. Menurut Juni *et al.*,(2006) dalam Khuong dan Tien (2013), *employee training* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperluas pengetahuan dan kemampuan untuk kerja sama tim yang lebih efisien dan mencapai perkembangan individu.

2.7 Pengembangan Hipotesis

Berikut ini merupakan hubungan antar variabel penelitian dalam rangka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini :

2.7.1 Pengaruh *Working Conditions* terhadap *Employee Satisfaction*

Menurut Robbins (2001) dalam Parvin dan Kabir (2011), *working conditions* akan berpengaruh terhadap *employee satisfaction*, karyawan prihatin dengan lingkungan kerja yang nyaman secara fisik. Ini akan membuat tingkat yang lebih positif dari *employee satisfaction*.

Menurut De Troyer (2000) dalam Turkyilmaz (2011), kepuasan karyawan akan meningkat karena disebabkan kondisi kerja fisik telah terpenuhi dengan baik.

Menurut Ceylan (1998) dalam Turkyilmaz (2011), kondisi kerja fisik mengandung beberapa faktor tentang pekerjaan, yaitu :

1. Tempat kerja yang nyaman
2. Ventilasi yang baik
3. Pencahayaan dan suhu yang baik
4. Ruang kerja yang bersih

Faktor-faktor ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena karyawan menginginkan lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan fisik lebih.

H1 : Terdapat pengaruh *Working Conditions* terhadap *Employee Satisfaction*

2.7.2 Pengaruh *Teamwork* terhadap *Employee Satisfaction*

Kerja sama tim yang efektif dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan dan juga *self efficacy*. *Self efficacy* merupakan keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan pekerjaan. Menurut Griffin *et al.*,(2001) dalam Khuong dan Tien (2013), meningkatkan motivasi dan *self efficacy* melalui *teamwork* dapat menjadi sumber otonomi karyawan, dan memperkuat ikatan dengan anggota tim.

Menurut Pfaff & Huddleston (2003) dalam Manzoor *et al.*,(2011), *teamwork* merupakan faktor penting untuk kelancaran fungsi organisasi. Sebagian besar kegiatan organisasi menjadi kompleks karena kemajuan teknologi oleh karena itu kerja sama tim merupakan fokus utama dari banyak organisasi. Satu penelitian

menyimpulkan bahwa kerja sama tim sangat diperlukan untuk semua jenis organisasi termasuk organisasi non-profit.

H2 : Terdapat pengaruh *Teamwork* terhadap *Employee Satisfaction*

2.7.3 Pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

Loyalitas ditandai dengan niat karyawan untuk terlibat dengan organisasi dalam jangka panjang, Sementara kepuasan kerja berfokus pada sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya yang sekarang. Menurut Kim *et al.*, (2005) dalam Khuong dan Tien (2013), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka kemungkinan besar akan lebih setia kepada organisasi daripada karyawan yang tidak puas. Setelah *employee satisfaction* meningkat, maka *employee loyalty* juga meningkatkan lebih tinggi. Sebaliknya, jika kepuasan kerja karyawan menurun maka itu akan menyebabkan penurunan loyalitas karyawan dan semangat kerja karyawan.

Menurut Martensen dan Gronholdt (2001) dalam Turkeyilmaz *et al.*,(2011), *employee satisfaction* secara positif berhubungan dengan *employee loyalty* kepada perusahaan mereka. Menurut Soler (1998) dalam Turkeyilmaz *et al.*, (2011), *employee satisfaction* yang rendah menyebabkan loyalitas karyawan yang rendah, moral karyawan yang rendah dan meningkatkan *turnover*.

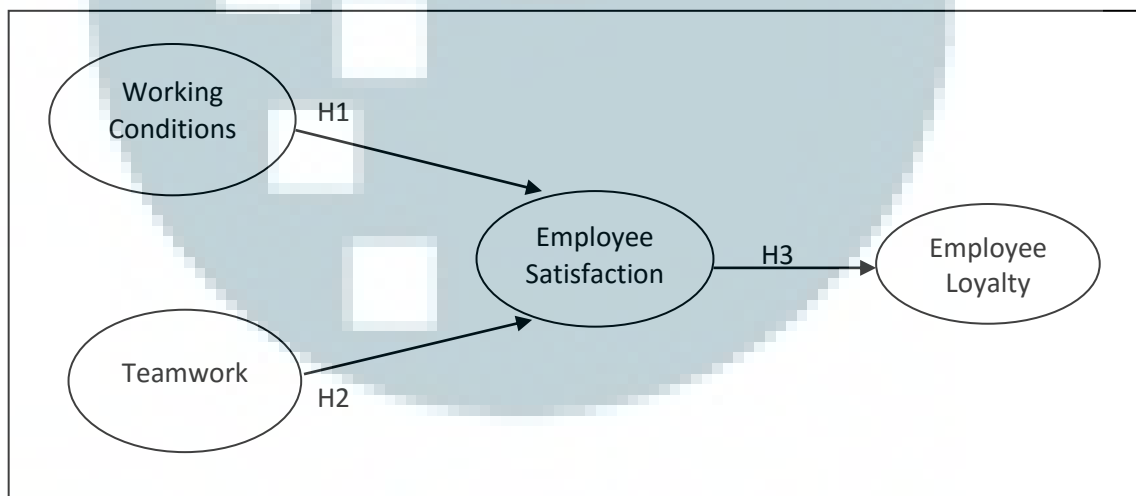
Beberapa peneliti seperti Fisher (2000) dan Locke (1976) telah menemukan hasil yang serupa (Petty *et al.*,2005 dalam Turkeyilmaz *et al.*,2011), ketika *employee satisfaction* meningkat, maka tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi lebih tinggi.

H3: Terdapat pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

2.8 Model Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.8.1 Model Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis dan hubungan antar variabel yang telah dibuat oleh peneliti, maka model penelitian untuk penelitian ini sebagai berikut



Sumber : Ali Turkyilmaz, Gulsen Akman and Coskun Ozkan, Zbigniew Pastuszak (2011), "Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 111 No. 5,2011 pp. 675-696.

Gambar 2.1 Model Penelitian

2.8.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bouquie (2010 : 87), hipotesis merupakan pernyataan yang bersifat sementara dan belum diuji, yang memprediksi apa yang anda harapkan untuk ditemukan dalam data empiris anda atau dapat diartikan dugaan terhadap hubungan logis antara dua atau lebih variabel dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Berdasarkan kerangka teoritis, model penelitian dan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan di atas maka hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh *Working Conditions* terhadap *Employee Satisfaction*

H2: Terdapat pengaruh *Teamwork* terhadap *Employee Satisfaction*

H3: Terdapat pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

2.9 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Ali Turkeyilmaz, Gulsen Akman and Coskun Ozkan, Zbigniew Pastuszak	<i>Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction</i>	Analisis data menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara ESL di cabang sektor public Lembaga Jaminan Sosial di Turki. <i>Training and personal development</i> itu ditemukan paling mempengaruhi faktor

			kepuasan pelanggan. Studi ini juga menemukan hubungan positif antara <i>working conditions</i> dan <i>satisfaction</i>
2	Ali Yassin Sheikh Ali, Abdiaziz Abdi Ali, Abdiqani Ali Adan	<i>Working Conditions and Employee Productivity in manufacturing companies in Sub-Saharan African context : Case of Somalia</i>	<i>Working Conditions</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee productivity</i> dan ada pengaruh antara <i>workload</i> dan <i>employee productivity</i>
3	M.L Voonl*, M.C. Lo2, K.S. Nguil, N.B Ayob2	<i>The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia</i>	Dimensi <i>transactional leadership</i> berhubungan positif terhadap <i>working conditions</i> . <i>Work assignment</i> juga positif terkait dengan <i>contingent reward</i> , manajemen aktif dengan pengecualian dan manajemen pasif dengan pengecualian. Temuan menunjukkan bahwa hubungan positif antara dimensi <i>transactional leadership</i> dan <i>work assignment</i> didukung. Hubungan positif antara perilaku kontingen dan komponen <i>job satisfaction</i> menyiratkan bahwa penggunaan reward kontingen dapat meningkatkan

			kepuasan sektor public karyawan dengan kondisi kerja mereka.
4	Mai Ngoc Khuong and Bui Diem Tien	<i>Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study of banking sector in Ho Chi Minh City</i>	Temuan penelitian ini dalam hal faktor yang mempengaruhi <i>employee satisfaction</i> yaitu <i>supervisor support, teamwork,</i> dan <i>working environment</i> telah terbukti memiliki potensi manfaat meningkatkan <i>employee satisfaction</i> dalam organisasi
5	Mosammod Mahamuda Parvin and M M Nurul Kabir	<i>Factors affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical sector</i>	Penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang dipilih. Diskusi kemudian akan mencoba untuk mencapai semua tujuan penelitian. Dalam hal ini, untuk kesederhanaan analisis dan temuan, bagian ini berfokus pada tingkat kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Farmasi dan diskusi.