



### **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

Manajemen adalah suatu kegiatan yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan mereka dapat selesai dengan efisien dan efektif (Robbins, 2016). Menurut Kinicki dan Williams (2010) manajemen didefinisikan sebagai kegiatan mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif yang mengintegrasikan pekerjaan melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Ebert dan Griffin (2013) mengemukakan bahwa manajemen itu sendiri adalah suatu proses dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber finansial, fisik, manusia, dan informasi yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Definisi yang hampir sama juga telah dikemukakan oleh Nickels, James, dan Susan (2016) bahwa manajemen adalah sebuah proses yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui proses *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* sumber daya manusia dan yang lain yang dimiliki oleh organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah usaha yang dilakukan organisasi untuk

mencapai tujuannya dengan melalui proses *planning*, *organizing*, *leading* dan *organizing* seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi dengan efisien dan efektif.

### 2.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen itu sendiri adalah suatu proses dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber finansial, fisik, manusia, dan informasi yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuannya (Ebert, 2013).

Proses pertama yang dilakukan organisasi adalah *planning*. *Planning* adalah suatu proses dimana organisasi menentukan tujuan, membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan (Robbins, 2016). Setelah strategi telah dikembangkan, organisasi mendesain *tactical* dan *operational plans* untuk mengimplementasikan strategi (Ebert, 2013).

Proses kedua adalah proses *organizing*. Pada proses *organizing*, organisasi mendesain struktur organisasi dan membuat kondisi dan sistem dimana semua orang dan semua sumber daya dapat bekerja sama untuk mencapai objektif dan tujuan organisasi (Nickels *et al.*, 2016). Setelah melalui proses *organizing*, organisasi akan melakukan proses *leading*.

*Leading* adalah proses dimana manajer bekerja untuk mengarahkan dan memotivasi karyawannya untuk memenuhi tujuan perusahaannya (Ebert, 2013), membantu dalam pemecahan konflik di kelompok kerja, mempengaruhi individu dan tim agar mereka bekerja, memilih cara berkomunikasi yang efektif atau

menghadapi berbagai masalah perilaku karyawan (Robbins, 2016), *training* dan *coaching* (Nickels, 2016).

Proses terakhir adalah proses *controlling*. *Controlling* adalah proses monitoring dan evaluasi performa perusahaan untuk melihat apakah performa perusahaan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan (Ebert, 2013; Robbins, 2016), memberikan *reward* kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan memberikan koreksi kepada mereka yang belum (Nickels, 2016). Setelah proses ini dilalui, perusahaan akan mendapatkan laporan yang menjadi bahan untuk memulai proses manajemen kembali dengan beberapa penyesuaian pada perusahaan.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah satu set aktivitas organisasional yang berfokus kepada *attracting*, *developing*, dan *maintaining* tenaga kerja dengan efektif (Ebert, 2013). Nickels, Susan, dan James (2016) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses menentukan sumber daya manusia yang diperlukan lalu merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, memberikan kompensasi, dan melakukan penjadwalan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai *the policies, practices*, dan *system* yang mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan performa karyawan. Selain itu, Noe *et al.*(2016) menganggap bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai poin

kritikal dari kesuksesan suatu organisasi untuk mencapai *sustainable competitive advantage*.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan para ahli tentang manajemen sumber daya manusia maka, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktivitas organisasi yang menjadi kunci sukses dari suatu organisasi karena dari fungsinya sebagai *the policies, practices* dan *system* pada organisasi dan yang bertugas untuk *attracting, developing, dan maintaining* karyawan dengan memberikan evaluasi dan kompensasi serta melakukan penjadwalan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

### **2.3 Self-Efficacy**

*Self-efficacy* adalah keyakinan suatu individu bahwa ia mampu melakukan tugas (Robbins, 2013). Wood dan Bandura (1989) mengungkapkan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan suatu individu dengan kemampuan dirinya untuk menggerakkan motivasi, sumber kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk melakukan control atas peristiwa dalam dirinya.

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2010) orang yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi, percaya bahwa mereka mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu, sanggup untuk mengerjakannya, dan tidak ada yang mampu menghalangi mereka dalam mencapai kinerja yang mereka inginkan. Schermerhorn (2010) mendefinisikan *self efficacy* sebagai kepercayaan individu tentang kemungkinan akan sukses dalam menyelesaikan tugas tertentu.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah keyakinan individu tentang kemampuan dirinya untuk menggerakkan motivasi, sumber kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan teori dari Albert Bandura pada buku Robbins (2013), terdapat empat cara untuk meningkatkan *self-efficacy* :

1. *Enactive Mastery*

*Enactive Mastery* adalah sebuah cara dengan mendapatkan pengalaman dari pekerjaan atau tugas yang sudah pernah dilalui. Apabila pekerjaan yang sudah pernah dikerjakan dan dilalui dengan sukses, maka mereka akan merasa lebih percaya diri untuk mengerjakannya kembali.

2. *Vicarious Modeling*

*Vicarious modeling* adalah salah satu cara dimana seseorang akan merasa lebih percaya diri karena melihat orang lain dapat mengerjakan tugas yang sama dengan baik. Proses ini akan lebih efektif apabila bisa memposisikan dirinya sama dengan orang lain yang sedang dilihatnya.

3. *Verbal Persuasion*

*Verbal persuasion* adalah cara dimana seseorang akan lebih percaya diri setelah ada orang lain yang meyakinkan dia bahwa dia mempunyai kemampuan untuk jadi sukses. Trik ini biasa dilakukan oleh motivator untuk mempersuasikan penontonnya.

#### 4. *Arousal*

*Arousal* atau gairah yang menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah keinginan (hasrat, keberanian) yang kuat, dapat meningkatkan *self-efficacy*. *Arousal* dapat meningkatkan *self-efficacy* ketika mereka bersemangat dan memiliki mood baik maka kinerja mereka akan meningkat. Namun, ketika pekerjaan yang membutuhkan waktu lama dan membutuhkan ketelitian yang tinggi, *arousal* ini akan berimbas negative terhadap kinerja mereka.

#### 2.4 *Job Satisfaction*

*Job satisfaction* menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2010) adalah sebuah sikap yang mencerminkan perasaan positif dan negative seseorang terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja. Definisi yang digagas oleh Robbins (2016) tidak berbeda jauh yaitu merefrensikan ke pada sikap umum seseorang kepada pekerjaannya.

Menurut Noe (2014) *job satisfaction* adalah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi seseorang tentang pekerjaan penting yang telah dipenuhi atau akan dipenuhi. Definispun terbagi dalam tiga komponen :

1. *Job satisfaction* berelasi kepada nilai dari seseorang. Didefinisikan sebagai “apakah seseorang secara sadar atau tidak sadar berkeinginan untuk mendapatkannya”.
2. Karyawan yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda tentang nilai yang penting, jadi pada lingkungan yang sama dapat ditemukan level *job satisfaction* yang berbeda.

3. *Job satisfaction* berdasarkan persepsi, tidak semua pengukurang dilakukan secara objektif. Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda.

Dari definisi-definisi yang telah dicantumkan maka dapat disimpulkan *job satisfaction* adalah sebuah sikap persepsi seseorang tentang pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja. Dikarenakan *job satisfaction* yang berdasarkan persepsi maka,penilaiannya pun tidak selalu objektif.

## 2.5 *Turnover Intention*

Telah banyak penelitian empiris mengenai *turnover* karyawan dengan mengidentifikasikan sebab-sebab karyawan keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan. *Turnover* terjadi apabila karyawan keluar dari pekerjaannya (Ebert, 2013).

*Turnover intention* adalah suatu kemungkinan dimana seorang individu akan mengganti pekerjaannya dalam waktu dekat (Poza dan Henneberger, 2004). Jhonston *et al.* (1988) mengungkapkan bahwa kecendrungan untuk keluar adalah precursor langsung dari *turnover* yang sebenarnya. Dalam hal ini, ketika karyawan baru mulai memikirkan dan berkeinginan untuk keluar atau mengundurkan diri maka, karyawan tersebut memiliki kecendrungan akan melakukan hal tersebut. Dikarenakan karyawan yang keluar dari perusahaan, maka perusahaan harus mencari penggantinya dan produktivitas akan terhambat. Oleh karena itu, perusahaan akan mengeluarkan biaya lagi untuk me-*recruit*, *training* dll. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan kerugian (Lam *et al.* 2002).

Robbins (2013) juga mengungkapkan bahwa sikap mengundurkan diri dari karyawan akan memiliki efek negatif terhadap perusahaan dan tingkat *turnover* yang tinggi akan mengganggu berjalannya keefisienan dari suatu organisasi ketika karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang tinggi keluar, maka organisasi harus mencari penggantinya untuk posisi tersebut. *Turnover* dapat disebabkan karena beberapa faktor seperti, aspek dalam pekerjaannya, organisasi, individunya itu sendiri, *the labor market*, dan pengaruh dari keluarga terdekat (Ebert, 2013).

Menurut Poza dan Hennerbenger (2004) pada jurnalnya yang berjudul “*Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions : An International Comparative Study*” membahas tentang beberapa karakteristik yang menentukan *turnover intention*:

1. *Demographic characteristics*

*Demographic characteristic* yang dimaksud gender, umur, status pernikahan, dan tingkat pendidikan.

2. *Job characteristic*

Yang termasuk dalam *job characteristic* adalah lama bekerja atau tenur, tingkat gaji, benefit yang ditawarkan, fleksibilitas pekerjaan, *training*, dan besarnya suatu perusahaan.

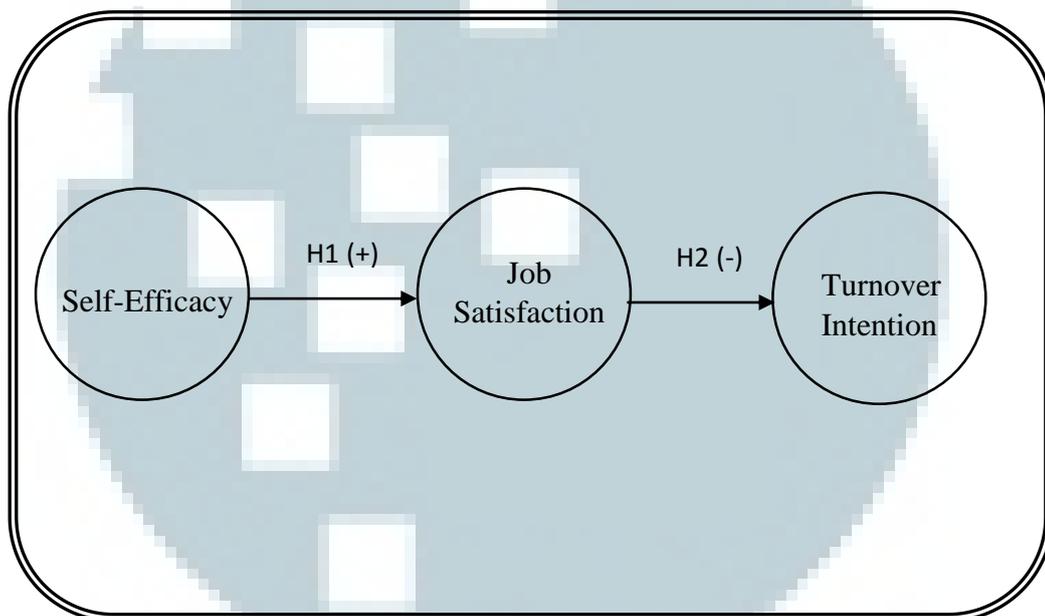
3. *Subjective characteristic*

*Subjectiver characteristic* adalah suatu karakteristik yang hanya dirasakan oleh individu itu sendiri. Dalam hal ini, yang termasuk didalamnya adalah *job satisfaction*, *job security*, *job commitment*, *job involvement*, serta *firm*

*pride*. Selain itu, faktor *emotional exhaustion* juga mempunyai relasi kuat dengan *turnover intention*.

## 2.6 Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.6.1 Model Penelitian



Sumber : Karatepe *et al.*, (2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27, 547-560.

Gambar 2.1. Model Penelitian

### 2.6.2 Hipotesa Penelitian

H1 : *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H2 : *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

## 2.7 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.7.1 Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Job Satisfaction*

Seiring dengan berjalannya waktu, penelitian empiris mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap *job satisfaction* telah banyak dilakukan. Karatepe (2006) pada jurnalnya yang berjudul “*The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction*” menemukan adanya pengaruh *self efficacy* yang kuat terhadap *job satisfaction* pada karyawan *frontline* di hotel-hotel yang terletak di bagian utara Cyprus, Turki. Penelitian dilakukan dengan mengambil sampel populasi pada enam hotel bintang tiga dan dua hotel bintang empat dengan jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 851 kuesioner.

Penelitian sebelumnya juga telah dilakukan oleh Lai (2012) pada jurnalnya yang berjudul “*Self-efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance*” menemukan bahwa adanya pengaruh positif dari *self-efficacy* terhadap *job satisfaction* pada karyawan sales mobil di Taipei, Taiwan. Penelitian ini mengambil sampel populasi sebanyak 803 kuesioner yang dimana kuesioner yang kembali sebanyak 635 kuesioner. Dari kuesioner yang kembali tersebut, Lai dan tim melakukan eliminasi kembali dengan melihat kelengkapan dari kuesioner tersebut dan mendapat jumlah 616 kuesioner yang dapat digunakan

Penelitian empiris yang lain juga telah dilakukan oleh Bradley dan Roberts (2004) pada jurnalnya yang berjudul “*Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority*” menemukan

bahwa *self-efficacy* berelasi positif terhadap *job satisfaction* pada *self-employed persons*.

Dari penjabaran penelitian empiris diatas dan melihat fakta yang ditemukan pada objek penelitian bahwa terdapat *frontliner minimarket* PT XYZ yang merasa tidak berkompeten sehingga mereka merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Melihat dari hal tersebut, peneliti berasumsi bahwa faktor *self-efficacy* pada karyawan memiliki pengaruh khusus terhadap *job satisfaction* yang dimana pada definisinya *self-efficacy* sebagai keyakinan individu untuk memotivasi diri sendiri dan *job satisfaction* yang bersifat persepsi maka dengan sikap keyakinan tersebut, akan dapat mengubah persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Sehingga peneliti dapat merumuskan hipotesis pada penelitian ini yang berbunyi “*self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*”.

### **2.7.2 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Penelitian empiris mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* sudah mulai banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Karatepe *et al.* (2006) pada jurnalnya yang berjudul “*The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction*” telah ditemukan adanya pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel bagian *frontline* .

Penelitian yang telah dilakukan oleh Egan, Yang, dan Bartlett (2004) pada jurnalnya yang berjudul “*The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention*”

menemukan bahwa ada pengaruh negatif terhadap *turnover intention* oleh *job satisfaction* pada karyawan departemen IT. Penelitian ini menggunakan *web survey* untuk kemudahan dan respon yang cepat. Populasi yang dipakai pada penelitian ini adalah seluruh karyawan IT yang bekerja di perusahaan besar di United States yang memiliki karyawan 500 atau lebih yang memenuhi kriteria. Dari 50 perusahaan yang memberikan konfirmasi dan bersedia untuk dijadikan sampel, telah didapatkan 245 kuesioner yang kembali dari 13 perusahaan.

Penelitian empiris juga telah dilakukan oleh Lai (2012) pada jurnalnya yang berjudul “*Self-efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance*” menemukan bahwa *job satisfaction* memberikan pengaruh negatif terhadap *job intention* pada karyawan sale mobil di Taipei, Taiwan.

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ilhami Yucel (2012) dengan judul “*Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention : An Empirical Study*” telah ditemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negative terhadap *turnover intention* pada 250 karyawan pabrik di Turki.

Dari perbandingan pada penjabaran diatas dengan fakta yang ditemukan pada objek penelitian bahwa terdapat *frontliner minimarket* PT XYZ merasa kurang puas dengan hubungan yang mereka jalin dengan atasan mereka sehingga membuat mereka sering memikirkan untuk keluar dari pekerjaan mereka sekarang. Melihat dari hal tersebut, peneliti berasumsi bahwa faktor *job satisfaction* yang bersifat

persepsi personal terhadap lingkungan kerja, dapat mempengaruhi keinginan seseorang untuk bertahan atau keluar dari perusahaan tersebut. Sehingga peneliti merumuskan hipotesis pada penelitian ini yang berbunyi “*job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*”.



## 2.8 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Osman M. Karatepe, Orhan Uludag, Ismet Menevis, Lejla Hadzimehmedagic, dan Lulu Baddar.	Tourism Management 27, 547-560.	The Effect of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction.	<i>Self-efficacy memiliki hubungan positif terhadap job satisfaction dan Job satisfaction berefek negatif terhadap intention to leave pada karyawan frontliner pada hotel di Turki.</i>
2.	Ming-Cheng Lai dan Yen-Chun Chen.	International Journal of Inovation, Management and Technology, 3(4), 387-391.	Self-efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance.	<i>Self-efficacy berefek positif terhadap job satisfaction. Karyawan dengan self-efficacy yang tinggi akan memiliki kemampuan dan kinerja yang superior dengan didukung oleh bertambahnya job satisfaction dan Job satisfaction berpengaruh negatif terhadap turnover intention pada karyawan sales mobil di Taipei.</i>
3.	Don E. Bradley dan James A. Roberts	Journal of Small business Management 2004, 42(1),37-58.	Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority.	<i>Self-efficacy berelasi positif terhadap job satisfaction pada self-employed persons di US.</i>

4.	Timothy A. Judge dan Joyce E. Bono	Journal of Applied Psychology 2001, 86(1), 80-92.	Relationship of Core Self-evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and emotional Stability- With Job Satisfaction and Job Performance	<i>Self-esteem, locus of control, neuroticism, dan generalized self-efficacy merupakan predictor yang signifikan terhadap job satisfaction dan job performance.</i>
5.	Toby Marshall egan, Baiyin Yang, dan Kenneth R. Bartlett	Human Resource Development Quarterly, 15(3), 279-301	The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention	<i>Organizational learning culture dan job satisfaction berpengaruh negative terhadap turnover intention pada karyawan IT di US.</i>
6.	Ilhami Yucel	International Journal of Business and Management 2012, 7(20), 44-58	Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study	<i>Job satisfaction berpengaruh negative terhadap turnover intention pada karyawan pabrik di Turki.</i>