

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan sekumpulan orang bersama – sama melalui *planning, organizing, leading dan controlling* sumber daya organisasi. Efisiensi dalam hal ini berarti menggunakan sumber daya yang ada baik itu manusia, uang, bahan baku dan semuanya secara bijak. Sedangkan efektif berarti menjadi sarana yang efektif untuk mencapai hasil, membuat keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Kinicki & William, 2016).

Manajemen adalah proses yang digunakan untuk mencapai *goal* organisasi dengan *planning, organizing, leading, controlling* dan sumber daya organisasi lainnya (Nickels, McHugh & McHugh, 2013).

Manajemen adalah proses koordinasi dan melakukan pengawasan terhadap aktivitas kerja dari orang lain sehingga aktivitas tersebut dapat selesai secara efisien dan efektif (Robbins & Coutler, 2007).

Setelah melihat penjelasan pengertian manajemen dari para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses didalam organisasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perencanaan,

mengorganisir, memimpin dan mengendalikan seluruh sumber daya organisasi yang tersedia.

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

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, pelatihan, menilai dan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan (Dessler, 2013).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang melibatkan bagaimana menarik, mengembangkan dan memelihara atau menjaga kualitas dari tenaga kerja (Schermerhorn, 2010).

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai tugas atau tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh manajer sumber daya manusia dalam menentukan kebutuhan SDM organisasi seperti melakukan rekrutmen, seleksi, pengembangan, memberikan konseling dan memberi penghargaan ke karyawan, juga bertindak sebagai penghubung dengan serikat pekerja dan organisasi dalam pemerintahan dan turut menangani hal – hal terkait kesejahteraan karyawan (Byars & Rue, 2008).

Berdasarkan pengertian dari para ahli seperti yang telah dijelaskan diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan *internal* perusahaan berupa merekrut dan menyeleksi calon karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, memberikan penghargaan kepada karyawan dan berinteraksi dengan pihak eksternal seperti perserikatan para pekerja dan pemerintah demi memastikan terciptanya kehidupan karyawan yang sejahtera.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia atau aspek – aspek terkait dengan pekerjaan manajemen sumber daya manusia adalah (Dessler, 2015) :

1. Melakukan *job analysis* (menentukan pekerjaan masing – masing karyawan)
2. Membuat *planning* mengenai kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan
3. Memilih calon kandidat untuk perusahaan
4. Mengorientasikan dan melakukan pelatihan kepada karyawan baru
5. Mengatur upah dan gaji karyawan
6. Memberikan *insentif* dan *benefit* untuk karyawan
7. Mengapresiasi performa karyawan
8. Melakukan komunikasi dengan karyawan (*interview*, konseling, disiplin)
9. Memberikan pelatihan karyawan dan mengembangkan kemampuan manager
10. Membangun komitmen diantara karyawan

2.3 Cohesiveness

Cohesiveness sendiri adalah sejauh mana anggota dalam suatu kelompok saling tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk selalu berada di dalam kelompok. Ketika sesama karyawan saling percaya satu sama lain, mencapai tujuan bersama, dan saling bekerja sama dengan baik, maka para karyawan dinyatakan sebagai grup yang *cohesive*. Karena dengan terbentuknya *cohesiveness* diantara para karyawan, karyawan menjadi semakin lebih efektif dalam bekerja (Robbins & Judge, 2009).

2.4 Satisfaction

Satisfaction adalah perasaan senang, lega, gembira yang muncul karena hasratnya telah terpenuhi sebagaimana mestinya atau lebih dari yang di harapkan (KBBI Online, 2018).

2.5 Promotion

Promotion adalah salah satu keputusan karir yang di buat oleh perusahaan untuk meningkatkan posisi karyawan yang memiliki hasil kompetensi kerja yang baik berdasarkan hasil *performance appraisal* (Dessler, 2009).

Promotion merupakan proses dimana karyawan maju ke posisi atau jabatan dengan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan posisi sebelumnya, gaji yang lebih tinggi (Dessler, 2015).

Promotion di artikan juga sebagai kemajuan karir seorang karyawan ke posisi dengan tantangan yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan

kewenangan yang lebih tinggi di bandingkan posisi karyawan sebelumnya (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008).

Promotion dapat digunakan sebagai alat bagi perusahaan untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang telah berhasil melaksanakan tujuan organisasi (Lazear & Rosen, 1981 dalam Naveed, Usman & Bushra, 2011).

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka penulis dapat menyimpulkan pengertian dari *promotion* adalah kesempatan yang perusahaan berikan kepada karyawan untuk bisa memiliki posisi atau jabatan, upah dan tanggung jawab yang lebih tinggi lagi di bandingkan dengan posisi sebelumnya, dengan melihat dari *performance* karyawan selama ini di perusahaan.

2.5.1 Satisfaction with Promotion

Satisfaction with promotion adalah kepuasan seorang karyawan atas pekerjaannya yang terjadi akibat meningkatnya status sosial dari karyawan, *personal growth* dan bertambahnya tanggung jawab seorang karyawan di perusahaan (Naval & Srivastava, 2002 dalam Busari, Mughal, Khan, Rasool & Kiyani, 2017). Jika para pekerja tidak puas dengan kebijakan *promotion* di perusahaan, maka akan membuat organisasi semakin lama semakin menurun. Hal ini lah yang menyebabkan menciptakan *satisfaction with promotion* terhadap karyawan adalah yal yang sangat penting untuk terciptanya kepuasan para pekerja (Noor, Khan & Naseem, 2015 dalam Busari et al, 2017).

Satisfaction with promotion adalah kepuasan yang di rasakan oleh karyawan yang terjadi karena kemajuan posisi atau jabatan di organisasi (Goblar, Warnich, Carrel, Elbert & Hatfield, 2002 dalam Tuwei, Matelong, Boit & Tallam, 2013).

Satisfaction with promotion adalah kepuasan karyawan terhadap sistem promosi kerja yang adil di perusahaan (Malik, Danish & Munir, 2012).

Satisfaction with promotion dapat di artikan juga perasaan puas yang di rasakan karyawan atas keadaan dimana karyawan mendapatkan peluang emas dalam meningkatkan progress karir di perusahaan (De Souza, 2002 dalam Naveed, Usman & Bushra, 2011).

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan pengertian dari *satisfaction with promotion* adalah rasa puas yang di rasakan oleh karyawan yang terjadi karena adanya peningkatan posisi atau jabatan dengan tanggung jawab dan hak yang lebih tinggi dari sebelumnya yang di berikan oleh perusahaan.

2.5.2 Tujuan Promotion

Tujuan dalam memberikan *promotion* kepada karyawan di dalam suatu perusahaan antara lain yaitu (Hasibuan, 2013) :

1. Memberikan pengakuan atas jabatan atau posisi yang semakin tinggi kepada karyawan yang memiliki prestasi baik.

2. Memberikan kepuasan dan perasaan bangga kepada karyawan di karenakan status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan meningkat.
3. Untuk membantu meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan serta berdisiplin tinggi.
4. Membantu karyawan mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi mencapai keuntungan optimal bagi perusahaan.
5. Membantu memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan.

2.5.3 Promotion Decisions

Bagi perusahaan, adanya promosi di perusahaan dapat membantu memberikan peluang untuk memberikan *reward* atas performa dari karyawan, dan membantu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menduduki posisi yang kosong. Proses promosi di perusahaan terkadang mengandung ketidakadilan, kesewenangan yang dapat mengurangi keefektifan proses promosi yang ada. Sehingga dalam membuat keputusan promosi, perusahaan harus memperhatikan beberapa keputusan yaitu (Dessler, 2013) :

1. *Decision 1: Seniority or competence the rule?*

Keputusan terpenting dalam sistem promosi adalah menentukan promosi yang diberikan berdasarkan *seniority* atau *competence* atau mungkin kombinasi dari keduanya.

2. *Decision 2: How should we measure competence?*

Prosedur yang mudah dan biasa dilakukan adalah perusahaan dapat melihat berdasarkan performa sebelumnya untuk mengasumsikan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik di posisi yang baru. Perusahaan juga bisa memberikan test kepada calon karyawan yang ingin di promosikan untuk mengidentifikasi potensial yang ada didalam dirinya. Perusahaan juga dapat mengukur performa karyawan menggunakan “9 box matrix” untuk mengetahui prospek performa karyawan. 9 box matrix memiliki 3 levels of current job performance (*exceptional, fully performing, not yet fully performing*) di bagian atas. Kemudian 3 levels of likely potential (*eligible for promotion, room for growth in current position, not likely to grow beyond current position*) di bagian bawah. Design 3x3 ini menghasilkan 9 kemungkinan kombinasi dari performa kerja dan potensial karyawan.

3. *Decision 3: Is the process formal or informal?*

Kebanyakan perusahaan yang memiliki proses promosi yang informal, tidak menyebarkan posisi apa yang terbuka di perusahaan, melainkan berdasarkan pandangan *manager* yang tidak terpublikasikan dalam membuat keputusan. Sehingga karyawan merasa “siapa yang dikenal” di perusahaan lebih penting dibandingkan performa yang selama ini telah diberikan. Untuk perusahaan yang memiliki proses promosi yang formal, mempublikasikan prosedur promosi yang jelas sehingga karyawan menerima kebijakan promosi di perusahaan yang

menjelaskan kriteria karyawan seperti apa yang berhak menerima kesempatan promosi jabatan.

4. *Decision 4 : Vertical, horizontal, or other?*

Promosi tidak selamanya bergerak keatas, karena itu terdapat beberapa pilihan yang tersedia. Karyawan dapat diberikan kesempatan promosi jabatan secara horizontal. Seperti contoh memindahkan *production employee* ke *human resources*, untuk mengembangkan *skill* yang dimiliki serta memberikan tantangan atas bakat yang dimiliki. Sehingga promosi sangat berkemungkinan terjadi bahkan ketika perusahaan memberikan promosi karyawan atas pekerjaan yang sama dengan memperkaya pekerjaan serta memberikan *training* untuk menambah kesempatan dalam mengambil lebih banyak lagi tanggung jawab.

2.5.4 Job Grading

Job grading biasanya digunakan dalam metode evaluasi kerja dalam mengkategorikan pekerjaan kedalam grup – grup. Setiap pekerjaan di dalam masing – masing *group* memiliki nilai yang sama. *Classes* merupakan sebutan bagi karyawan memiliki pekerjaan yang serupa dan *grades* merupakan sebutan bagi karyawan yang memiliki tingkat kesulitan yang serupa namun sebaliknya berbeda. Didalam prakteknya, ada berbagai cara dalam mengkategorikan pekerjaan. Pertama, menjelaskan deskripsi dari *class* atau *grades* (serupa dengan *job description*) dan menempatkan pekerjaan kedalam *classes* atau *grades* berdasarkan seberapa karyawan

tersebut fit dengan deskripsi pekerjaan yang ada. Kedua, menjelaskan satu set faktor aturan yang dapat di kompensasikan untuk masing – masing *class* dan kemudian mengkategorikan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ada. Terakhir, merupakan prosedur yang paling banyak di gunakan yaitu, memilih faktor yang dapat di kompensasikan, kemudian mengembangkan deskripsi dari *class* atau *grade* berdasarkan jumlah atau level dari *factor* yang di kompensasikan dari pekerjaan ini. Faktor yang dikompensasikan antara lain seperti kesulitan dalam bekerja, tanggung jawab, pengalaman, *knowledge*, originalitas, *work relationship* (Dessler, 2013).

2.6 *Co – Workers*

Co – workers memiliki pengaruh yang cukup besar dan kuat untuk membantu meningkatkan performa dari karyawan – karyawan lain di perusahaan. *Co – workers* merupakan orang – orang di perusahaan yang memiliki interaksi yang cukup kuat dan dekat antara satu sama lain (Charoensukmongkol, Moqbel & Wirsching, 2016). *Co – workers* di definisikan sebagai sejauh mana seorang rekan kerja dari karyawan dapat di andalkan pada saat yang di butuhkan dan membantu ketika ada masalah yang terkait dengan pekerjaan (Menguc & Boichuk, 2012 dalam Charoensukmongkol, Moqbel & Wirsching, 2016).

Co – workers adalah merupakan orang – orang di dalam perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap karyawan lainnya di perusahaan secara kuat yang biasanya menawarkan saran dan informasi tentang bagaimana mencapai tujuan, saling menginformasikan peluang untuk maju, dan secara sosial memperkuat perilaku kerja (Raabe & Beehr, 2003). Sehingga *co – workers* memiliki peran yang cukup

penting di perusahaan, apabila *co – workers* tidak mampu bersikap secara baik atau *responsive* terhadap karyawan lain, maka akan menyebabkan munculnya karyawan yang dapat dengan mudah melepaskan pekerjaannya (Lapalme, Tremblay & Simard, 2009 dalam Yalabik, Rayton, Rapti 2017).

Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa *co – workers* merupakan bagian dari dalam perusahaan yang terdiri dari orang – orang yang memiliki pengaruh dan ikatan yang kuat terhadap karyawan lainnya untuk saling membantu dalam meningkatkan performa kerja di perusahaan.

2.6.1. *Satisfaction with Co – Workers*

Satisfaction with co – workers di kategorikan sebagai salah satu bentuk dari *social support* yang di rasakan oleh seorang karyawan atas hubungannya dengan sesama rekan kerja di perusahaan. (Bakker , Demeroutti & Verbeke, 2004 dalam Yalabik et al, 2017).

Satisfaction with co – workers membuktikan adanya kepuasan dalam hubungan yang selama ini terjadi antara sesama rekan kerja yang di akibatkan oleh komunikasi yang terjalin secara efektif selama ini (Tsao, 1990 dalam Cheng Lin & Jen Lin, 2011).

Satisfaction with co – workers adalah keadaan dimana karyawan merasa puas dengan rekan kerjanya di perusahaan akibat hubungan harmonis yang terjalin selama ini, yang telah menumbuhkan rasa aman, dan sikap terbuka di antara sesama *co – workers* ketika bekerja (Avery, Wilson & McKay, 2007).

Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa *satisfaction with co – workers* adalah kepuasan seorang karyawan atas dukungan yang di berikan oleh sesama rekan kerjanya di perusahaan melalui hubungan dan komunikasi yang terjalin selama ini.

2.7 Work

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018), *work* di definisikan sebagai kegiatan melakukan sesuatu perbuatan untuk mencari nafkah atau mata pencaharian.

Work merupakan aspek penting di dalam hidup manusia (Michaelson, 2011 dalam Vasconcelos, 2015). *Work* di lihat sebagai cara untuk menjadi produktif dan berguna. *Work* di definikan sebagai sesuatu yang sangat penting dalam hidup seseorang yang dapat membantu menghasilkan kesenangan, menyalurkan *passion* dan melakukan peran sosial (Vasconcelos, 2015).

Seiring dengan berkembangnya organisasi, *work* telah menjadi suatu kegiatan yang tidak terbatas yang bisa di lakukan kapanpun dan dimanapun (Kurland & Bailyn, 1999 dalam Tietze & Musson, 2010).

Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian dari *work* adalah suatu kegiatan produktif yang di lakukan oleh seseorang yang dapat menjadi salah satu cara untuk bisa menyalurkan *passion* dan menjadi sumber mata pencaharian.

2.8 Engagement

Engagement adalah keadaan positif dari sebuah energi yang di arahkan menuju hasil yang positif (Shuck & Wollard, 2010 dalam Shuck, Owen, Quirk & Rhoades, 2016).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018), *engagement* adalah keterikatan antara suatu hal dengan hal yang lainnya.

2.8.1 Work Engagement

Work engagement adalah kondisi pikiran karyawan yang positif, terpenuhi dan terkait dengan pekerjaan yang mencakup 3 dimensi di dalamnya yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mengacu kepada energi dan ketahanan mental ketika bekerja, kesediaan untuk memberikan usaha yang konsisten terhadap apa yang di kerjakannya. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang sangat kuat terhadap pekerjaan, memiliki perasaan antusiasme, kebanggaan dan tantangan atas pekerjaan. *Absorption* mengacu kepada konsentrasi tingkat tinggi terhadap pekerjaan, kurangnya kesadaran tentang jumlah waktu yang di habiskan untuk pekerjaan tersebut (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006 dalam Yalabik et al, 2017).

Work engagement adalah keadaan dimana seseorang memiliki hubungan yang signifikan dalam bekerja serta perilaku yang mendorong orang tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga memiliki dampak positif terhadap *performance* akhir (Christian, Garza & Slaughter, 2011 dalam Yalabik et al, 2017).

Work engagement di definisikan sebagai bentuk ukuran kesejahteraan karyawan terkait dengan pekerjaannya yang berfokus pada pengalaman emosional yang mengacu pada keadaan psikologis (Parker & Griffin, 2011 dalam Bujacz, Oettel, Rigotti & Lindfors, 2017).

Work engagement mengacu pada bagaimana perasaan karyawan atau pekerja terhadap pekerjaannya misalnya energetik dan merasa terlibat terhadap pekerjaannya (Bujacz, Oettel, Rigotti & Lindfors, 2017).

Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pengertian *work engagement* adalah suatu keadaan emosional di mana karyawan memiliki rasa semangat, konsentrasi yang tinggi dan merasa terlibat terhadap pekerjaannya, yang kemudian akan mempengaruhi *performance* akhir karyawan di perusahaan.

2.9 Pengembangan Hipotesis

2.9.1 Pengaruh *Satisfaction with Promotion* terhadap *Work Engagement*

Perubahan yang terjadi saat ini di perusahaan adalah karyawan lebih tertarik dengan adanya kemajuan karir dalam pekerjaannya, sehingga apabila perusahaan dapat memberikan sistem *promotion* yang baik, maka akan membantu meningkatkan *satisfaction with promotion* karyawan (Sullivan & Baruch, 2009 dalam Yalabik et al, 2017). Dalam beberapa studi penelitian, aspek *promotion* di nyatakan sebagai bagian dari *work engagement*. *Satisfaction with promotion* juga di katakan memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* khususnya terhadap karyawan yang baru

saja mendapatkan kesempatan *promotion* di perusahaan (de Lange, De Witte & Notelaers, 2008 dalam Yalabik et al, 2017).

Ketika karyawan merasa puas akan sistem *promotion* di perusahaan, maka karyawan akan tergerak untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi dalam pekerjaannya. Karyawan akan mulai menambah pengetahuan, keterampilan untuk menciptakan produktivitas yang tinggi atas pekerjaannya (Tuwei, Matelong, Boit & Tallam, 2013).

2.9.2 Pengaruh *Satisfaction with Co – Workers* terhadap *Work Engagement*

Penelitian telah menunjukkan bahwa kebanyakan masyarakat cenderung terlibat dalam pertemanan dengan orang – orang yang serupa dengan pribadi orang itu sendiri, khususnya ketika di tempat kerja. Kualitas hubungan yang terjalin baik di tempat kerja di tandai dengan persamaan persepsi di antara *co – workers* (Feys, Anseel & Wille, 2013).

Satisfaction with co – workers di kategorikan sebagai salah satu bentuk *social support* bagi karyawan di perusahaan (Bakker et al, 2004 dalam Yalabik et al, 2017). Aspek *social support* dalam lingkungan bekerja, dalam hal ini berarti memiliki rekan kerja yang *friendly and supportive* terhadap karyawan lainnya (Chalofsky, 2003 dalam Yalabik et al, 2017).

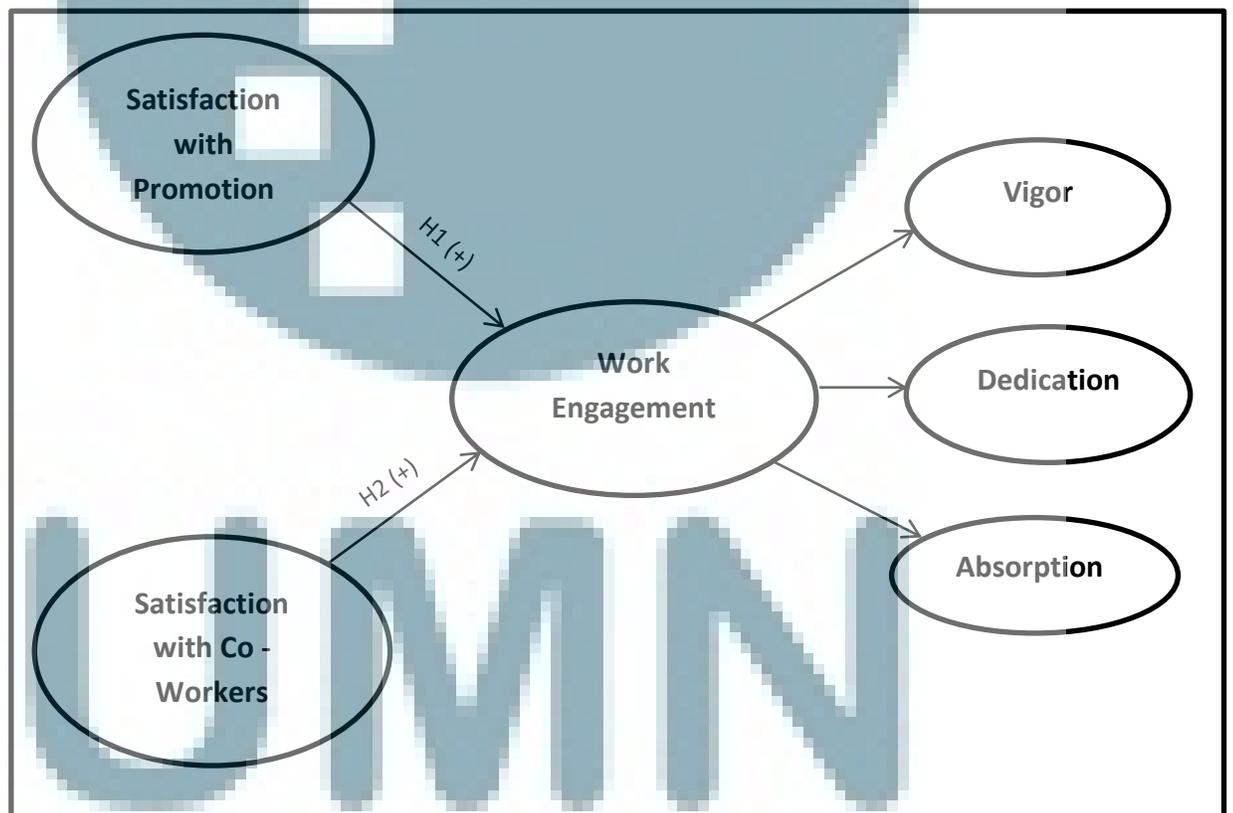
Co – workers memiliki peran yang penting di dalam perusahaan karena karyawan dapat dengan mudah lepas dengan pekerjaannya apabila hubungannya dengan *co – workers* tidak berjalan dengan baik (Lapalme et al, 2009 dalam Yalabik et al, 2017). Sehingga dengan adanya *social support* dari *co – workers*, akan

membantu menciptakan *satisfaction with co – workers* di perusahaan yang akan berdampak terhadap peningkatan *work engagement* seorang karyawan (Freaney & Fellenz, 2013 dalam Yalabik et al, 2017).

2.10 Model dan Hipotesis Penelitian

2.10.1 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk kepada model penelitian yang terdapat dalam jurnal dari Yalabik et al (2017) yang berjudul “*Facets of Job Satisfaction and Work Engagement*”



Sumber: Zeynep Yesim Yalabik, Bruce A. Rayton & Andriana Rapti 2017

Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.10.2 Hipotesis Penelitian

H1 : *Satisfaction with promotion* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

H2 : *Satisfaction with co – workers* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.



2.11 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Zeynep Yesim Yalabik, Bruce A. Rayton, Andriana Rapti	<i>Facets of Job Satisfaction and Work Engagement</i>	2017	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hubungan di antara <i>facets of job satisfaction</i> dan <i>work engagement</i> terhadap sektor <i>service</i> di UK. 2. Hasil menunjukkan bahwa di antara kesemua <i>facets of job satisfaction</i>, ‘<i>satisfaction with nature of work</i>’ yang menjadi <i>key driver</i> dari semua dimensi di dalam <i>work engagement</i> (<i>vigor, dedication, absorption</i>) 3. Dalam penelitian ini, tidak ditemukan hubungan yang signifikan di antara <i>satisfaction with promotion</i> dan <i>satisfaction with co – workers</i> terhadap <i>work engagement</i> dalam sektor servis di UK. Sehingga di butuhkan penelitian lebih lanjut lagi di masa yang akan datang.
2	Gene M. Alarcon, Joseph B. Lyons	<i>The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples</i>	2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini mengeksplorasi faktor dari struktur <i>engagement</i> dan hubungannya dengan <i>job satisfaction</i>. Penelitian ini memberikan hipotesa bahwa <i>work engagement</i> terdiri dari 3 gagasan yaitu <i>vigor, dedication, dan absorption</i>. 2. Penelitian ini juga menyatakan bahwa <i>job</i>

				<p><i>satisfaction</i> dapat di diskusikan dalam beberapa <i>facets of satisfaction</i>. Berbagai pendekatan <i>facets</i> di lakukan untuk mencari <i>facets of satisfaction</i> mana yang menghasilkan <i>satisfaction</i> atau <i>dissatisfaction</i>.</p> <p>3. Beberapa aspek dari <i>job satisfaction</i> yang di ukur dalam <i>satisfaction with the supervisor, co-workers, pay</i> dan <i>promotion</i>.</p>
3	Bruce A. Rayton, Zeynep Y. Yalabik	<i>Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction</i>	2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan di antara <i>psychological contract</i> dan <i>work engagement</i> dengan menggabungkan <i>job satisfaction</i> ke dalam hubungan ini. 2. Penelitian ini setuju bahwa <i>facets dari job satisfaction</i> sebagai hal yang mempengaruhi <i>work engagement</i>. 3. Setiap karyawan memiliki perbedaan perasaan atas <i>facets of job satisfaction</i> mana yang lebih penting di dalam perusahaan. 4. Karyawan yang merasa puas di karenakan aspek – aspek kebutuhannya terpenuhi di dalam perusahaan di nyatakan lebih mudah <i>engage</i> terhadap pekerjaannya.
4	Annet H. de Lange, Hans De Witte, Guy Notelaers	<i>Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers</i>	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis relasi antara <i>job resources, work engagement</i> dan <i>actual turnover across time</i>. Fokus dari studi ini ditujukan kepada karyawan yang belum mendapatkan <i>promotion</i>, karyawan yang memperoleh <i>promotion</i>, dan karyawan dari luar yang masuk ke perusahaan.

				<ol style="list-style-type: none"> 2. Penelitian menemukan bahwa karyawan yang baru mendapatkan <i>promotion</i> kerja di perusahaan memiliki pengaruh positif yang lebih tinggi terhadap <i>work engagement</i> di bandingkan karyawan yang tidak mendapatkan <i>promotion</i> atau karyawan luar yang baru masuk ke perusahaan.
5	Muhammad Ehsan Malik, Rizwan Qaiser Danish, Yasin Munir	<i>The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan</i>	2012	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh dari <i>pay</i> dan <i>promotion</i> terhadap <i>job satisfaction</i>. 2. <i>Job satisfaction</i> dapat di pengaruhi oleh banyak aspek – aspek, salah satunya adalah <i>promotion</i>. <i>Promotion</i> dinyatakan sebagai <i>facets of job satisfaction</i> yang penting dalam kehidupan karyawan di perusahaan.
6	Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti	<i>Towards a Model of work Engagement</i>	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang konsep <i>work engagement</i>. 2. Penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu <i>drivers</i> dari <i>work engagement</i> berasal dari <i>social support</i> dari kolega atau <i>co – workers</i> di perusahaan. 3. Dengan adanya <i>co – workers</i> yang mendukung satu sama lain, maka akan meningkatkan kesuksesan karyawan dalam pekerjaannya dan akan menghasilkan hasil yang positif yang memungkinkan <i>work engagement</i> dapat terjadi.

7	Derek R. Avery, David C. Wilson, Patrick F. McKay	<i>Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction with Co-Workers, and Employee Engagement</i>	2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa <i>employee age, perceived coworker age composition</i> dan <i>satisfaction with co – workers (younger and older)</i> terhadap <i>engagement</i> atas 901 individu karyawan di United Kingdom. 2. Penelitian ini menemukan <i>satisfaction with co-workers</i> terkait secara signifikan terhadap <i>engagement</i>.
8	Jenna Luscombe, Ioni Lewis, Herbert C. Biggs	<i>Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y</i>	2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generasi Y merupakan generasi terbaru dan terbesar yang memasuki dunia kerja 2. Generasi Y memiliki keinginan untuk dapat mendapatkan promosi jabatan lebih cepat dibandingkan generasi lainnya di dalam dunia kerja 3. Generasi Y dalam dunia kerja menginginkan kesempatan promosi kerja yang menantang sehingga dapat terus mengasah kemampuan dan skill yang dimiliki.

UMN