



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 Management

Menurut Robbins dan Coulter (2009, p. 22) *Management* melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Menurut Robbins dan Coluter (2009, p. 24). *Management* terdiri dari 4 fungsi yaitu *planning, organizaing, leading, controlling*. *Planning* merupakan fungsi manajemen yang melibatkan menentukan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan. Fungsi *planning* memiliki 5 tipe yaitu *strategic plans* adalah rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi dan menetapkan tujuan keseluruhan organisasi. *Operational plans* adalah rencana yang mencakup area operasional tertentu organisasi. *Long term plans* yang memiliki kerangka waktu lebih dari tiga tahun. *Short term plans* adalah yang mencakup satu tahun atau kurang. Dan yang terakhir adalah *specific term* adalah rencana yang jelas dan tidak meninggalkan ruang untuk interpretasi (Robbins dan Coluter, 2009, p. 163).

Fungsi *management* yang kedua adalah *organizing*, fungsi manajemen yang melibatkan mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses penting di mana manajer merancang struktur organisasi. struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi.

struktur yang dapat ditampilkan secara visual dalam bagan organisasi. *Organizational process* sebuah proses yang melibatkan keputusan tentang enam elemen yaitu *work specialization* yang merupakan kegiatan membagi pekerjaan menjadi tugas pekerjaan yang terpisah. *Departmentalization* dasar di mana pekerjaan dikelompokkan bersama. *Chain of command* adalah garis wewenang yang membentang dari tingkat organisasi atas tingkat bawah, yang menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa. *Span of control* adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola manajer secara efisien dan efektif. *Centralization* adalah sejauh mana pengambilan keputusan terjadi di tingkat atas organisasi, sedangkan *decentralization* adalah sejauh mana karyawan tingkat bawah memberikan input atau benar-benar membuat keputusan. Dan yang terakhir yaitu *formalization* bagaimana standar pekerjaan organisasi dan sejauh mana perilaku karyawan dibohongi oleh aturan dan prosedur (Robbins dan Coulter, 2009, p. 201).

Fungsi *management* ketiga adalah *leading*, fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat pandangan kontemporer pemimpin, yaitu *transactional leader*, pemimpin yang memimpin terutama dengan menggunakan pertukaran atau transaksi sosial. *Transformational leaders*, pemimpin yang merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. *Charismatic leaders*, pemimpin yang antusias dan percaya diri yang kepribadian dan tindakannya memengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. *Visionary leadership*, kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi

masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik yang meningkatkan situasi saat ini (Robbins dan Coulter, 2009, p. 396).

Fungsi *management* yang terakhir adalah *controlling*, fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki kinerja kerja. pada fungsi *controlling* terdapat tiga proses *control* yang pertama yaitu *measuring*, empat pendekatan yang digunakan manajer untuk mengukur dan melaporkan kinerja aktual adalah pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan tertulis. *Comparing*, langkah membandingkan menentukan variasi antara kinerja aktual dan standard. Meskipun beberapa variasi dalam kinerja dapat diharapkan dalam semua kegiatan, sangat penting untuk menentukan rentang variasi yang dapat diterima (parameter varians yang dapat diterima antara kinerja aktual dan standard). *Taking managerial action*, satu keputusan yang harus diambil oleh manajer adalah apakah akan segera mengambil tindakan korektif (tindakan korektif yang mengatasi masalah sekaligus untuk mendapatkan kinerja kembali ke jalurnya), yang memperbaiki masalah sekaligus untuk mendapatkan kinerja kembali ke jalurnya, atau menggunakan tindakan korektif dasar (tindakan korektif yang melihat bagaimana dan mengapa kinerja menyimpang sebelum mengoreksi sumber penyimpangan) (Robbins dan Coulter, 2009, p. 416).

2.2 Human Resource Management

Human Resource Management adalah kebijakan dan praktik yang terlibat dalam melaksanakan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan

menilai (Dessler, 2008, p. 2). Terdapat beberapa fungsi *human resource management*, yaitu *job analysis*, prosedur untuk menentukan tugas dan persyaratan keterampilan dari suatu pekerjaan dari jenis orang yang harus dipekerjakan untuknya. Langkah pertama dalam analisis pekerjaan, putuskan bagaimana Anda akan menggunakan informasi tersebut. Karena ini akan menentukan data yang Anda kumpulkan dan bagaimana Anda mengumpulkannya. Langkah kedua tinjau latar belakang yang relevan seperti bagan organisasi, bagan proses, dan deskripsi pekerjaan. Langkah ketiga, pilih posisi representatif. Mungkin ada terlalu banyak pekerjaan serupa untuk menganalisis semuanya. Langkah keempat sebenarnya menganalisis pekerjaan dengan mengumpulkan data tentang kegiatan pekerjaan, diperlukan perilaku karyawan, kondisi kerja, dan sifat-sifat manusia dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu. Untuk langkah ini, gunakan satu atau lebih metode analisis pekerjaan yang dijelaskan. Langkah kelima verifikasi informasi analisis pekerjaan dengan pekerja yang melakukan pekerjaan dan dengan atasan langsungnya. Langkah terakhir yaitu mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (Dessler, 2008, p. 81).

Fungsi *human resource management* kedua yaitu, *employment or personel planning* proses menentukan posisi apa yang harus diisi perusahaan dan bagaimana mengisinya, sebelum melakukan proses *recruitment* dan *selection*. *Management* membangun rencana kerja berdasarkan ramalan dasar dalam tiga hal, *personnel needs* (memperkirakan pendapatan dan kemudian dari itu diperkirakan ukuran staf yang diperlukan untuk mencapai volume penjualan ini),

the supply of inside candidates (menentukan karyawan mana yang mungkin memenuhi syarat untuk pembukaan yang diproyeksikan. Untuk ini, perlu mengetahui keterampilan karyawan saat ini serta kualifikasi mereka saat ini), dan yang terakhir *the supply of outside candidates* (jika tidak cukup calon dari dalam perusahaan karena alasan lain, karyawan mungkin ingin meramal ketersediaan kandidat dari luar) (Dessler, 2008, p. 120). Setelah melakukan *planning*, langkah berikutnya yaitu *employee recruiting*, menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka (Dessler, 2008, p. 126). *Recruiting* dapat dilakukan dengan dua metode (*internal* dan *outside*), *internal candidates* dengan melakukan *job posting* (mempublikasikan pekerjaan terbuka kepada karyawan dan mendaftarkan atributnya, seperti kualifikasi, pelindungan, jadwal kerja, dan tingkat pembyaran). *Outside candidates*, dengan cara merekrut melalui internet, iklan, agensi karyawan, staf alternatif (penggunaan sumber rekrutmen nontradisional), *off sourcing/outsourcing* (Dessler, 2008, p. 131).

Fungsi ketiga adalah *selecting job candidates*, memilih karyawan yang tepat adalah penting karena ada tiga alasan utama yaitu kinerja, biaya, serta hukum. Pertama, kinerja Anda sendiri sebagian tergantung pada karyawan bawahan Anda dengan keampilan yang tepat akan melakukan pekerjaan yang lebih baik untuk Anda dan perusahaan. Karyawan tanpa skill tidak akan bekerja secara efektif. Waktu untuk menyaring yang tidak diinginkan sebelum mereka berada dipintu bukan setelahnya. Kedua, biaya ini penting karena mahal untuk merekrut dan mempekerjakan karyawan. Mempekerjakan dan melatih karyawan dapat menghabiskan \$5.000 atau lebih dalam biaya dan waktu pengawasan.

Ketiga, *legal obligations* / hukum ketenagakerjaan yang setara menyaratkan prosedur seleksi nondiskriminasi untuk kelompok yang dilindungi, pengadilan akan mendapati karyawan (Dessler, 2008, p. 164).

Fungsi keempat adalah *orienting employees* dan *training*. *Orienting employees* adalah prosedur untuk memberikan informasi dasar kepada karyawan baru tentang perusahaan. Program orientasi berkisar dari diskusi 10 menit selama seminggu. Spesialis sumber daya manusia biasanya melakukan bagian pertama dari orientasi dengan menjelaskan hal-hal dasar seperti jam kerja, tunjangan, dan liburan. Pengawas melanjutkan orientasi dengan menjelaskan organisasi departemen, dan dengan memperkenalkan orang tersebut kepada rekan-rekan barunya, membiasakan karyawan baru dengan tempat kerja, dan membantu mengurangi kegelisahan hari pertama (Dessler, 2008, p. 246).

Training adalah proses mengajar karyawan baru keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka (Dessler, 2008, p. 248). Lima langkah *training* dan *development*, langkah pertama analisis kebutuhan (mengidentifikasi keterampilan kinerja pekerjaan tertentu yang diperlukan, menilai keterampilan, mengembangkan tujuan pengetahuan dan tujuan kinerja yang spesifik), langkah kedua desain pengajaran (memutuskan, menyusun, dan menghasilkan konten program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan kegiatan), langkah ketiga, validasi (dimana bug dikerjakan dari program pelatihan dengan menghadirkannya kepada audiens yang representatif kecil), langkah keempat, mengimplementasikan program dengan benar – benar melatih sasaran,

langkah kelima evaluasi (dimana manajemen menilai keberhasilan program atau kelompok karyawan) (Dessler, 2008, p. 249).

Fungsi kelima adalah *employee compensation* mengacu pada semua bentuk pembayaran kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ini memiliki dua komponen utama, *direct financial payments* (upah, insentif, komisi, bonus) dan *indirect financial payments* (manfaat finansial seperti asuransi yang dibayar oleh perusahaan dan liburan) (Dessler, 2008, p. 390). Fungsi berikutnya yaitu mengenai *incentives* dan *benefit*. *Financial incentives* adalah imbalan finansial dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi beberapa standar yang telah ditentukan (Dessler, 2008, p.390). Sedangkan *benefits* adalah pembayaran keuangan dan nonfinansial tidak langsung yang diterima karyawan untuk melanjutkan pekerjaan mereka dengan perusahaan (Dessler, 2008, p. 478).

Fungsi ketujuh adalah *performance appraisal*, mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja sebagai prosedur apapun melibatkan pengaturan standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar – standar itu, dan memberikan *feedback* kepada karyawan dengan tujuan memotivasi dan menghilangkan kekurangan kinerja. Penilaian kinerja juga mengasumsikan bahwa karyawan tahu apa standar kinerja dan menerima *feedback* yang di perlukan untuk menghilangkan segala kekurangan kinerja. Tujuannya selalu untuk meningkatkan karyawan dan dengan demikian kinerja perusahaan. (Dessler, 2008, p. 290).

Fungsi kedelapan adalah *training dan developing managaers, management development*, segala upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau di masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan (Dessler, 2008, p. 264). *Managerial on the job training* meliputi *job rotation* (teknik pelatihan manajemen yang melibatkan pemindahan peserta pelatihan dari departemen ke departemen untuk memperluas pengalamannya dan mengidentifikasi poin – poin kuat dan lemah), *the coaching approach* (peserta pelatihan bekerja langsung dengan seorang manajer senior atau dengan orang yang akan diganti), *action learning* (teknik pelatihan yang memungkinkan peserta pelatihan untuk bekerja menganalisis dan menyelesaikan masalah secara *full time* di departemen lainnya) (Dessler, 2008, p. 266). Sedangkan *off the job training* meliputi *case study method* (metode pengembangan di mana manajer disajikan dengan deksripsi tertulis tentang masalah organisasi untuk mendiagnosis dan menyelesaikan), *management games* (teknik pengembangan di mana tim manajer bersaing dengan membuat keputusan terkomputerisasi mengenai situasi yang realistis tetapi disimulasikan), *outside seminars, university related programs* (banyak universitas menyediakan pendidikan eksekutif dan program pendidikan berkelanjutan dalam kepemimpinan, pengawasan, dan sejenisnya), *role playing* (sebuah teknik pelatihan di mana peserta bertindak bagian dalam situasi manajemen yang realistis) (Dessler, 2008, p. 266).

2.3 *Service Climate*

Service climate didefinisikan sebagai praktik layanan yang dirasakan pelanggan dan perilaku yang bisa diharapkan oleh sebuah perusahaan untuk didukung, diharapkan, dan dihargai oleh suatu perusahaan (Schindler dan Bowen, 1993 dalam Barnes dan Collier 2013) Di dalam *service climate* memiliki budaya organisasi yang perlu diperhatikan perusahaan agar *service climate* dapat berjalan dengan baik. Budaya organisasi adalah nilai-nilai prinsip, tradisi dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara karyawan perusahaan bertindak (Robbins, 2009, p. 63). Selain itu *Service climate* memiliki tiga *antecedents*, yaitu *leadership*, pemimpin yang menunjukkan komitmen untuk meningkatkan kualitas layanan dengan menetapkan standar tinggi untuk itu, mengenalinya, menghilangkan hambatan untuk itu, memodelkannya dalam perilaku mereka sendiri, dan memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan *service climate* (Salvaggio et al. 2007; Schneider et al. 2005 dalam jurnal Bowen dan Schindler 2013). Liao dan Chuang (2007) dalam jurnal Barnes dan Collier (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional (karisma, motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) secara positif terkait dengan *service climate* dan iklim layanan memoderasi pengaruh kepemimpinan pada kinerja layanan karyawan.

Human Resource Management, menurut Bowen dan Ostroff (2004) dalam jurnal Bowen dan Scheinder (2013) terdapat dua perspektif yang saling terkait, perspektif pertama yaitu model konteks sosial (Ferris et al., 1998 dalam jurnal Bowen dan Scheinder 2013) menyatakan bahwa paket praktik *HRM*

menentukan iklim organisasi. Chuang dan Liao (2010) mereplikasi temuan ini, menunjukkan bahwa praktik kerja *HRM* berorientasi kinerja tinggi yang berkorelasi signifikan dari *service climate*, berhubungan dengan kinerja layanan karyawan. Kedua, perspektif kompetensi (Ployhart, Van Iddekinge, dan MacKenzie 2011 dalam jurnal Bowen dan Scheinder 2013) menunjukkan bahwa atribut kepribadian dan kemampuan yang tepat dicapai melalui seleksi dan pelatihan staf menghasilkan orang-orang yang secara kolektif dapat membentuk elemen iklim layanan. Mereka menyimpulkan ini terjadi karena kompetensi layanan merupakan elemen penting dari iklim layanan.

Cooil et al (2009) dalam jurnal Bowen dan Schenider (2013) mencatat bahwa *service climate* terdiri dari berbagai bagian yang saling terkait, termasuk fitur konteks selain *HRM*, *leadership* atau masalah lain yang berfokus pada karyawan. Dalam sebuah studi kemudian, Schindler *et al.*, (1998) dalam jurnal Bowen dan Scheinder (2013) menunjukkan kualitas layanan internal dari berbagai fungsi (TI, HRM, operasi) secara langsung berkorelasi dengan *service climate* yang mereka alami (Schindler *et al.*, 1998 dalam jurnal Bowen dan Schindler 2013).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan defenisi dari Schindler dan Bowen, 1993 dalam Barnes dan Collier 2013

2.4 Job Satisfaction

Job Satisfaction adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau

pengalamannya (Locke, 1976, p. 1300 dalam jurnal Barnes dan Collier 2013). Sedangkan menurut Kraitner dan Kinicki (2008, p. 170). *Job Satisfaction* adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai faktor pekerjaan seseorang.

Menurut Kraitner dan Kinicki (2008, p. 170) ada beberapa penyebab *job satisfaction*, yang pertama yaitu *need fulfillment*, model ini bertujuan bahwa kepuasan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Yang kedua, *discrepancies*, model ini bertujuan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan seorang individu untuk diterima dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang baik dan peluang promosi, dan apa yang sebenarnya dia terima. Ketiga, *value attainment* adalah kepuasan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting individu. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi harus berhenti mengukur produktivitas dalam jumlah pekerjaan utama dan bahwa mereka harus mendorong karyawan untuk mengambil liburan mereka dan mematikan teknologi saat di rumah.

Sedangkan yang keempat adalah *equity*, dalam model ini, kepuasan adalah fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan terhadap pekerjaan. kepuasan menghasilkan persepsi seseorang bahwa hasil kerja, relatif terhadap *input*, lebih baik dibandingkan dengan hasil / *input* orang lain. Dan yang terakhir yaitu *dispositional/genetic components*, berdasarkan keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi dari kedua sifat pribadi dan faktor genetik. Dengan demikian, model ini menyiratkan bahwa perbedaan individu yang stabil

sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan kerja.

Selain itu, menurut Kreitner dan Kinicki (2008) terdapat korelasi utama dan konsekuensi pada *job satisfaction* yang pertama adalah *Motivation*, kepuasan dengan pengawasan juga secara signifikan berkorelasi dengan motivasi, para manajer disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan karyawan. Manajer berpotensi dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja. kedua adalah *Job Involvement*, keterlibatan pekerjaan mewakili sejauh mana seseorang secara pribadi terlibat dengan peran pekerjaannya. Para manajer didorong untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja karyawan.

Lalu yang ketiga adalah *organizational citizenship behavior*, perilaku karyawan yang melebihi persyaratan peran kerja. Perilaku kewarganegaraan karyawan lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian karyawan. Hubungan ini penting karena OCB karyawan berkorelasi positif dengan kesadaran mereka di tempat kerja, organisasi komitmen, peringkat kinerja dan promosi. Serta pada poin keempat adalah *absenteeism*, untuk mengurangi *absenteeism* dengan cara meningkatkan kepuasan kerja. Jika ini adalah rekomendasi yang valid, harus ada hubungan negatif yang kuat antara kepuasan dan ketidakhadiran. Dengan meningkatnya kepuasan, ketidakhadiran harusnya berkurang. Namun pada penelitian yang dilakukan hasilnya mengungkapkan hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dan

kehadiran. Oleh karena itu, tidak mungkin bahwa manajer akan secara signifikan mengurangi ketidakhadiran dengan meningkatkan kepuasan kerja. dan yang terakhir adalah *withdrawal cognitions*, pikiran dan perasaan keseluruhan tentang berhenti dari pekerjaan. Meskipun beberapa orang berhenti dari pekerjaan mereka secara impulsif atau marah, sebagian besar melalui proses berpikir tentang apakah mereka harus berhenti atau tidak. Kepuasan kerja diyakini sebagai salah satu kontribusi paling signifikan. *Withdrawal cognitions* memiliki dampak yang lebih besar pada *turnover* karyawan daripada kepuasan kerja. Manajer secara tidak langsung dapat membantu mengurangi pergantian karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu dengan adanya *coaching* membantu karyawan agar merasa puas dengan pekerjaannya, *coaching* adalah metode pengembangan manajemen yang dilakukan di tempat kerja, yang melibatkan manajer berpengalaman menasihati dan membimbing peserta pelatihan dalam memecahkan masalah manajerial (Byars dan Rue, 2008).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan defenisi dari Locke, 1976, p. 1300 dalam jurnal Barnes dan Collier 2013

2.5 *Affective Commitment*

Affective Commitment adalah keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dengan organisasi (Meyer dan Allen, 1990 dalam jurnal Collier 2013). Ini merupakan salah satu dari tiga bentuk identifikasi komitmen dalam penelitian sebelumnya (Allen dan Meyer, 1990 dalam jurnal Collier 2013), dan telah secara konsisten dipelajari dalam penelitian layanan (Malhotra dan Mukherjee, 2004 dalam Barnes dan Collier, 2013). Karyawan yang berkomitmen

secara efektif terhadap organisasi mungkin lebih cenderung percaya bahwa perlakuan positif oleh organisasi lebih mencerminkan niat baik daripada tindakan yang didasarkan pada kendala eksternal (Rhoades et al., 2001 dalam Barnes dan Collier, 2013), seperti peraturan internal visi atau kendala kepemimpinan yang dipaksakan seperti tekanan waktu untuk menyelesaikan tugas.

Affective Commitment mencerminkan sikap terhadap organisasi secara keseluruhan, dan keterlibatan kerja merupakan sikap yang secara spesifik terkait dengan pekerjaan (Christian et al., 2011 dalam jurnal Collier, 2013). Dengan kata lain, komitmen afektif mencerminkan sikap terhadap organisasi secara keseluruhan, dan keterlibatan kerja merupakan sikap yang secara spesifik terkait dengan pekerjaan. Ketika karyawan secara efektif berkomitmen pada organisasi mereka, dapat diasumsikan bahwa mereka akan melakukan yang terbaik untuk melindungi kepentingan dan tujuan organisasi. Namun, untuk berkinerja baik, karyawan juga cenderung mengejar tujuan individu (Ashford et al., 2003 dalam jurnal Galderen dan Bik, 2016). Dengan demikian, individu dapat termotivasi untuk menerima *training* dan *feedback* karena nilai informasi yang mereka tawarkan, yang mengurangi ketidakpastian dan membantu dalam memprioritaskan tujuan (Ashford dan Cummings, 1983 dalam jurnal Galderen dan Bik 2016). Selain itu adanya *mentoring* yang diberikan perusahaan kepada karyawan membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen, *mentoring* adalah program formal atau informal dimana manajer tingkat menengah dan senior membantu karyawan yang kurang berpengalaman dengan memberikan mereka nasihat karir dan membantu mereka menavigasi jebakan politik (Dessler, 2008).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan defenisi dari Meyer dan Allen, 1990 dalam jurnal Collier 2013

2.6 Work Engagement

Work Engagement didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup konsep-konsep seperti *vigor*, *dedication*, *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002 dalam jurnal Collier 2013). Sedangkan menurut Macey dan Schindler (2008) dalam jurnal Yalabik *et al.*, (2017) *work engagement* adalah motivasi dan terkait dengan aktivasi. *Work engagement* adalah konstruk yang diteliti secara luas yang memiliki hubungan signifikan dengan motivasi kerja dan perilaku motivasi, dengan demikian, konsep penting bagi organisasi karena dampak positifnya pada hasil kinerja (Christian *et al.*, 2011 dalam jurnal Yalabik *et al.*, 2017)

Pada variabel *work engagement*, terdapat 3 dimensi, antara lain meliputi *vigor* ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan keberadaan bahkan dalam menghadapi kesulitan (Salanova dan Schaufeli, 2008 dalam jurnal Barnes dan Collier 2013). *Dedication* dicirikan oleh rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan (Salanova dan Schaufeli, 2008 dalam jurnal Barnes dan Collier 2013). *Absorption* ditandai dengan terkonsentrasi penuh dan asyik dalam pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat (Salanova dan Schaufeli, 2008 dalam jurnal Barnes dan Collier 2013).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi dari yakni chaufeli *et al.*, 2002 dalam jurnal Collier 2013

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh *Service Climate* terhadap *Work Engagement*

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Doland C. Barnes Joel E. Collier (2013) dengan judul jurnal “*investigating work engagement in the service environment*” *service climate* secara positif terkait dengan *work engagement*. Penelitian tersebut dilakukan melalui 413 responden sehingga penelitian tersebut memiliki hasil bahwa *service climate* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Demikian juga menurut hasil penelitian dari Tien-Ming Cheng, Ci Yao Hong & Bo-Cheng Yang (2018) dengan judul jurnal “*examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behaviour among flight attendants*” *service climate* memoderasi hubungan positif secara tidak langsung antara *psychological capital* dan *service behaviour* melalui *work engagement*. *Service climate* meningkatkan hubungan antara *work engagement*. Penelitian dalam jurnal ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebanyak 450 dengan 375 responden yang valid sehingga penelitian tersebut memiliki hasil bahwa *service climate* memoderasi hubungan antara *work engagement* dan *service behavior*.

Berdasarkan hasil *in dept interview* yang telah dilakukan kepada 15 orang karyawan PT. XYZ keterkaitan antara *service climate* dan *work engagement* yaitu jika para pekerja memiliki kualitas dukungan yang di dapatkan karyawan dari perusahaannya dan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk memberikan pengalaman layanan pelanggan (*service climate*) dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terkait *service climate* berpengaruh terhadap *work engagement* dan dengan melihat pada fenomena yang ditemukan di PT. XYZ maka penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *service climate* dan *work engagement*. Berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H1: *Service climate* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

2.7.2 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Doland C. barnes Joel E. Collier (2013) dengan judul jurnal "*investigating work engagement in the service environment*" *job satisfaction* secara positif terkait dengan *work engagement*. Penelitian tersebut dilakukan melalui 413 responden sehingga penelitian tersebut memiliki hasil bahwa *job satisfaction* merupakan faktor pendahulu dari *work engagement*.

Sedangkan pada jurnal Yalabik, Bruce & Rapti (2017) yang berjudul "*facets of job satisfaction and work engagement*" menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif terhadap *work engagement*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 520

karyawan sehingga mendapatkan hasil bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan positif terhadap *work engagement*.

Berdasarkan hasil *in dept interview* yang telah dilakukan kepada 15 karyawan PT. XYZ, perusahaan dapat mendorong tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya melalui kompensasi dan pekerjaan yang bervariasi diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan begitu besar kemungkinan tingkat *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya pun akan meningkat. Hal tersebut dapat ditandai dengan antusiasme karyawan pada saat bekerja. Berdasarkan temuan-temuan sebelumnya, penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *job satisfaction* dan *work engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terkait *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work engagement* dan dengan melihat pada fenomena yang ditemukan di PT. XYZ maka penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *job satisfaction* dan *work engagement*. Berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

2.7.3 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Work Engagement*

Menurut June M.L.Poon (2013) dengan jurnal berjudul “*relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement*” terdapat hubungan positif antara *affective commitment* dan *work engagement*. Penelitian tersebut telah menemukan bahwa

dukungan atasan dapat dikaitkan secara positif dengan *work engagement*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 115 responden dan memiliki hasil bahwa *affective commitment* memiliki hubungan positif terhadap *work engagement*.

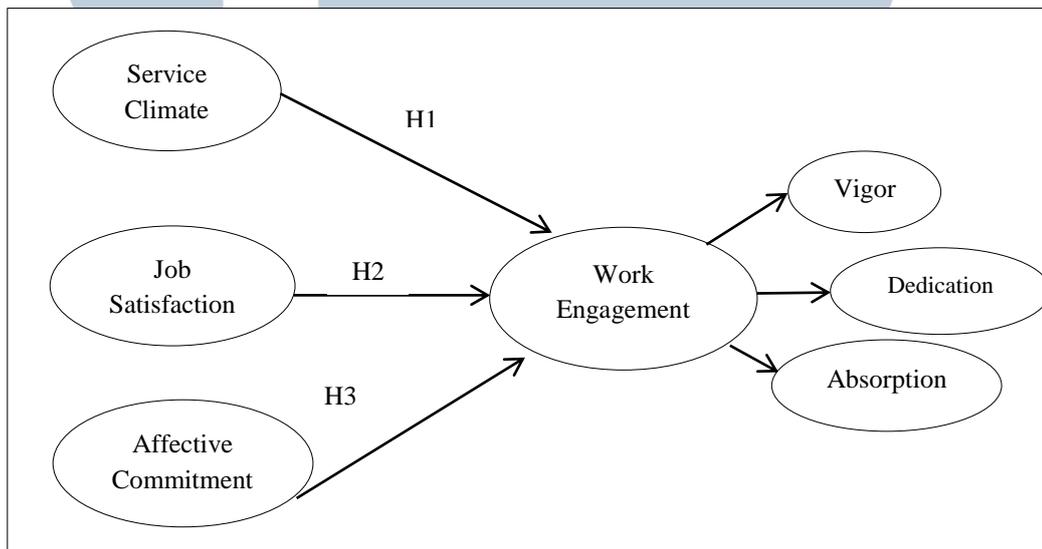
Sedangkan menurut Galderen & Bik (2016) dengan jurnal berjudul “*affective organizational commitment, work engagement, and service performance among police officers*” menyimpulkan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, berdasarkan penelitian kepada 250 responden. Penelitian tersebut sama halnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Chungtai (2013) dengan jurnal berjudul “*linking affective commitment to supervisor to work outcomes*” menyimpulkan bahwa *affective commitment* melalui *supervisor* akan berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Berdasarkan survei kepada 192 responden dengan hasil bahwa *affective commitment* memiliki hubungan positif terhadap *work engagement*.

Berdasarkan *in dept interview* yang telah dilakukan kepada 15 karyawan di PT. XYZ, keterkaitan antara *affective commitment* dan *work engagement* disini yaitu jika para pekerja telah memiliki rasa keterkaitan dan juga komitmen terhadap perusahaan, maka mereka kemungkinan besar akan memiliki minat yang lebih besar untuk memastikan keberhasilan organisasi dan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya. Berdasarkan temuan-temuan sebelumnya, penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *affective commtiment* dan *work engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terkait *affective commitment* berpengaruh terhadap *work engagement* dan dengan melihat pada fenomena yang ditemukan di PT. XYZ maka penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *affective commitment* dan *work engagement*. Berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H3: *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

2.8 Model Penelitian



Sumber: Jurnal “*Investigating Work Engagement in the Service Environment*”

Donald C. Barners Joel E. Collier (2013)

Gambar 2.1 Model Penelitian

H1: *Service climate* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

H3: *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Donald C. Barnes Joel E. Collier (2013).	<i>Emerald Group Publishing Limited, journal of Service Marketing</i>	<i>Investigating work engagement in the service environment</i>	<i>Service climate secara positif terkait dengan work engagement</i>
2.	Tien-Ming Cheng, Ci-Yao Hong & Bo-Cheng Yang (2018).	<i>Science Direct, Journal of Air Transport Management</i>	<i>Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants</i>	<i>Service climate memoderasi hubungan positif dan tidak langsung antara modal psikologis dan perilaku layanan melalui work engagement. Service climate meningkatkan hubungan antara work engagement dan service behavior</i>
3.	Donald C. Barnes Joel E. Collier (2013).	<i>Emerald Group Publishing Limited, journal of Service Marketing</i>	<i>Investigating work engagement in the service environment</i>	<i>Job satisfaction berhubungan positif dengan work engagement</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
5.	Zeynep Yesim Yalabik, Bruce A. Rayton & Andriana Rapti (2017).	<i>Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarshi</i>	<i>Facets of job satisfaction and work engagement</i>	<i>Job satisfcaftion</i> memiliki hubungan yang positif terhadap <i>work engagement</i>
6.	Sebastiaan Rothmann (2008).	<i>Empirical Research, SA Journal of Industrial Psychology</i>	<i>Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work - related wellbeing</i>	<i>Job satisfaction</i> dan <i>work engagement</i> memiliki pemuatan positif
7.	Benjamin R. van Gelderen & Leonie W. Bik (2016).	<i>Emerald Group Publishing Limited, policing: An International Journal of Police Strategies & Managemen</i>	<i>Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers</i>	<i>Affective commitment</i> berhubungan positif dengan <i>work engagement</i> melalui dukungan supervisor

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
8.	June M. L. Poon (2013).	<i>Routledge Taylor & Francis Group, International Journal of Psychology</i>	<i>Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement</i>	<i>Affective commitment</i> memediasi hubungan antara persepsi <i>career support</i> dan <i>work engagement</i> . Khususnya, <i>career support</i> yang dirasakan secara positif terkait dengan <i>affective commitment</i> dan <i>affective commitment</i> secara positif terkait dengan <i>work engagement</i>
9.	Aamir Ali Chughtai (2013).	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology</i>	<i>Linking affective commitment to supervisor to work outcomes</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagai hipotesis <i>work engagement</i> sepenuhnya memiliki hubungan positif terhadap <i>affective commitment</i> . Penelitian ini juga mengemukakan bahwa jika seorang atasan memiliki <i>affective commitment</i> yang tinggi, maka akan meningkatkan tingkat <i>work engagement</i> yang dimiliki oleh karyawan lain atau bawahann

Sumber: Data Pengolahan Primer, 2019