



### **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 Schermerhorn (2010) manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja. Dalam sebuah perusahaan terdapat seorang manajer yang berperan secara langsung untuk mengawasi, membantu, serta memberi dukungan untuk orang lain.

Menurut Robbins dan Coulter (2009) mengungkapkan bahwa manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain, sehingga kegiatan tersebut selesai secara efektif dan efisien. Bentuk koordinasi dan pengawasan yang dilakukan berupa kegiatan perencanaan (*planning*), mengkoordinasi (*organizing*), memimpin (*leading*), mengontrol (*controlling*).

*Planning* adalah menetapkan tujuan, menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan strategi. *Organizing* adalah menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan pada tingkat mana keputusan harus dibuat. *Leading* adalah kegiatan yang berupaya untuk memotivasi bawahan, mengarahkan, memberikan pengaruh terhadap individu atau tim dalam bekerja, memilih jalur komunikasi langsung yang efektif, dan memecahkan konflik. *Controlling* adalah

kegiatan pemantauan untuk memastikan apa yang telah direncanakan tercapai, memonitor dan melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi (Robbins dan Coulter, 2009).

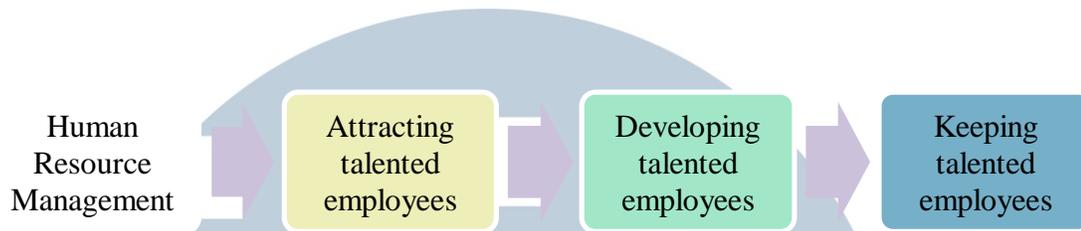
Menurut Angelo Kinicki (2016) mendefinisikan manajemen sebagai pengejaran terhadap tujuan organisasi secara efisien, yang berarti menggunakan sumber daya secara bijaksana dan hemat biaya, dan efektif dengan mengintegrasikan karya orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Bateman & Snell (2007) mengungkapkan bahwa manajemen yaitu proses bekerja bersama orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer yang baik adalah manajer yang dapat melakukan hal tersebut secara efektif dan efisien.

Dari definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, peneliti menggunakan definisi manajemen dari Robbins dan Coulter (2009) yang mengatakan bahwa manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain, sehingga kegiatan tersebut selesai secara efektif dan efisien.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya**

Menurut Schermerhorn (2010) manajemen sumber daya manusia adalah proses menarik, mengembangkan dan mempertahankan atau menjaga tenaga kerja yang memiliki kualitas tinggi. Dengan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik akan sangat berpengaruh dalam sebuah organisasi yang akan menciptakan peluang keberhasilan jangka panjang.



Sumber : Schermerhorn, 2010

### **Gambar 2. 1 Empat Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, menjaga hubungan baik antar karyawan, dan termasuk hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan, keamanan, serta menjamin setiap karyawan mendapatkan keadilan.

Menurut Noe (2017) manajemen sumber daya manusia adalah proses menarik, memotivasi, menghargai dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Sumber daya memegang peranan penting dalam perusahaan karena dengan adanya sumber daya manusia membantu perusahaan untuk mencapai *goal* dengan menciptakan produk – produk yang diperlukan masyarakat.

Dari definisi yang telah dikemukakan, peneliti menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia dari Dessler (2015) yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, menjaga hubungan baik antar karyawan, dan termasuk

hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan, keamanan, serta menjamin setiap karyawan mendapatkan keadilan.

### 2.3 *Salary*

Menurut Selden et al., (2013) *salary* merupakan salah satu alasan yang memicu kepuasan karyawan, di mana dengan mendapat gaji yang lebih tinggi akan meyakinkan orang untuk tetap dengan perusahaan mereka saat ini.

Menurut Ouchi (1980) dalam Chi, Yeh, dan Guo (2018) *salary* mengacu pada pendapatan individu melalui pekerjaan yang didapat melalui hubungan pertukaran antara karyawan dengan perusahaan, di mana karyawan memperdagangkan tenaga kerja atau pengetahuannya dengan perusahaan untuk mendapatkan imbalan uang atau manfaat yang dapat memberikan individu dengan kebutuhan hidup dan peningkatan.

Menurut Dessler (2015) *salary* diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Selain melalui *salary* yang diberikan kepada karyawan, adapun pembayaran berupa insentif yang diberikan, baik secara individu maupun kelompok. Pembayaran insentif bertujuan untuk memberikan pemasukan lebih di atas gaji pokok karyawan, di mana insentif diberikan karena individu memberikan kinerja yang baik, serta memenuhi standar kinerja individual spesifik. *Salary* merupakan bentuk dari kompensasi, di mana kompensasi merupakan alat yang digunakan manajemen sebagai bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul atas kontribusinya dalam organisasi. Kompensasi bertujuan untuk menarik karyawan dan memotivasi mereka

menuju kinerja yang unggul dan untuk mempertahankan layanan mereka selama periode waktu yang panjang (Prasad, 2007, dalam Sushil, 2017).

### **2.3.1 Komponen – Komponen Salary**

Menurut Dessler (2015) pembayaran dikategorikan menjadi 2 jenis, yaitu *direct financial payment* dan *indirect financial payment*.

1. *Direct financial payment* terdiri dari pembayaran yang didasarkan pada upah, pemberian insentif, pertimbangan atas komisi dan bonus yang hendak diberikan kepada karyawan berdasarkan peningkatan waktu dan kinerja karena melakukan pekerjaan dengan baik atau menghasilkan kinerja yang diinginkan oleh perusahaan.
2. *Indirect financial payment* berupa pembayaran dalam bentuk manfaat yang dirasakan seperti, asuransi dan liburan.

### **2.3.2 Jenis Pemberian Insentif**

Berdasarkan teori Taylor dalam Dessler (2015) menunjukkan jenis pemberian insentif, antara lain: insentif berupa finansial yang diberikan sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan yang produksinya melebihi beberapa standar yang telah ditentukan. Adapun jenis – jenis pemberian insentif kepada karyawan, antara lain:

#### **1. *Financial Incentives***

Insentif yang diberikan berupa uang dalam bentuk fisik, tidak hanya gaji melainkan kemungkinan untuk memperoleh bagian dari keuntungan

perusahaan sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan yang produksinya melebihi beberapa standar yang telah ditentukan.

## 2. *Nonfinancial Incentives*

Insentif yang diberikan tidak dalam bentuk uang, melainkan melalui terpenuhinya kebutuhan karyawan di tempat kerjanya yang secara langsung akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

### 2.3.3 **Komponen – Komponen Insentif**

Menurut Dessler (2015) terdapat beberapa komponen insentif yang diberikan untuk karyawan secara individual yaitu *piecework* berupa insentif yang diberikan kepada karyawan untuk setiap barang yang dibuat/ dihasilkan. *Merit pay* mengacu pada kenaikan gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kinerja pribadinya. *Nonfinancial and recognition based awards* dalam bentuk pengakuan karyawan, hadiah, liburan.

Dalam menentukan struktur gaji kepada karyawan di organisasi, diperlukan *survey salary* untuk mengetahui informasi dan menentukan upah dengan tingkatan yang berlaku. Pekerjaan yang menjadi tolok ukur adalah sebuah pekerjaan yang digunakan sebagai patokan skala pembayaran pengusaha dan dimana pekerjaan lain diatur sesuai dengan nilai yang relatif sama. Untuk menentukan nilai dari setiap pekerjaan dalam organisasi dilakukan melalui evaluasi pekerjaan yang bertujuan untuk memastikan keadaan internal. Di mana evaluasi pekerjaan adalah sebuah perbandingan

N U S A N I A R A

sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya (Dessler, 2015).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *salary* dari Selden et al., (2013) yang mengatakan bahwa salah satu alasan yang memicu kepuasan karyawan, di mana dengan mendapat gaji yang lebih tinggi akan meyakinkan orang untuk tetap dengan perusahaan mereka saat ini.

#### **2.4 Job Enrichment**

Menurut Ezenduka et al., (2016) *job enrichment* merupakan bentuk strategis dalam upaya mendorong karyawan dan praktisi untuk memperkaya pekerjaan sehingga menarik bagi minat karyawan dan juga melimpahkan rasa tanggung jawab.

Menurut Choudhary (2016) *job enrichment* adalah proses menawarkan nilai tambah kepada karyawan melalui berbagai program yang bertujuan untuk membantu meringankan perasaan bahwa suatu pekerjaan berulang atau tidak menawarkan jalur karier, dan membantu meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Prasad (2007) dalam Sushil (2017) *job enrichment* berkaitan dengan mendesain pekerjaan yang mencakup lebih banyak variasi pekerjaan, di mana membutuhkan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang lebih tinggi dan memberikan pekerja lebih banyak otonomi dan tanggung jawab dalam hal merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan kinerja mereka sendiri, serta memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan pengalaman kerja yang bermakna.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *job enrichment* dari Ezenduka et al., (2016) yang mengatakan bahwa *job enrichment* merupakan bentuk strategis dalam upaya mendorong karyawan dan praktisi untuk memperkaya pekerjaan sehingga menarik bagi minat karyawan dan juga melimpahkan rasa tanggung jawab.

#### **2.4.1 Tujuan *Job Enrichment***

Herzberg (2018) menyatakan bahwa motivator karyawan terbesar berdasarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan. Untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, pekerjaan harus dimodifikasi dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengurangi pekerjaan berulang.
2. Meningkatkan perasaan pengakuan dan pencapaian karyawan.
3. Memberikan peluang untuk peningkatan karyawan (seperti dalam promosi ke pekerjaan yang membutuhkan lebih banyak keterampilan).
4. Memberikan peluang untuk pertumbuhan karyawan (seperti, peningkatan keterampilan dan pengetahuan berupa promosi pekerjaan).

Tujuan keseluruhan bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan memperkaya karyawan sehingga mereka akan lebih produktif, dan merasa dipercaya untuk melakukan tugas – tugas dengan tingkat yang lebih tinggi. Peluang karir yang lebih baik juga akan datang dengan melatih keterampilan baru dan belajar bagaimana mengatasi masalah dan solusi penting di tempat kerja.

### 2.4.2 Job Rotation

Menurut Heathfield, Susan (2019) *job rotation* merupakan metode *job enrichment* yang efektif untuk mengembangkan keterampilan dan karier karyawan lebih lanjut, dengan melibatkan pergerakan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam suatu organisasi. *Job rotation* dirancang untuk memperluas keahlian mereka dan membuat mereka lebih siap untuk pindah ke tingkat berikutnya. Berikut adalah enam kunci agar *job rotation* efektif:

1. Rotasi pekerjaan harus dimulai dengan tujuan akhir. Tujuan rotasi pekerjaan menentukan perubahan pekerjaan. Dengan demikian, jika sebuah departemen di mana setiap karyawan dilatih untuk melakukan setiap pekerjaan adalah tujuannya, penataan rotasi harus dilakukan dengan hati-hati. Jika pengembangan karyawan untuk promosi pada akhirnya, untuk memajukan pilihan karir karyawan, untuk menghindari kebosanan pekerjaan, atau untuk menciptakan bantuan cadangan untuk waktu liburan, adalah tujuannya, rencana rotasi pekerjaan akan berbeda.
2. Rotasi pekerjaan harus direncanakan dengan cermat. Rencana pelatihan yang optimal membantu karyawan membangun keterampilan yang dipelajari pada setiap langkah rotasi pekerjaan.
3. Karyawan dapat menilai apakah rotasi pekerjaan mencapai tujuan. Akibatnya, langkah-langkah dalam rotasi pekerjaan harus dapat diukur dan dibangun di atas satu sama lain.

4. Baik karyawan dan organisasi perlu mendapat manfaat dari rotasi pekerjaan.  
Jika karyawan tersebut tidak melihat apa-apa di dalamnya untuknya, setelah dia melakukan upaya yang diperlukan untuk mempelajari pekerjaan baru, rotasi pekerjaan tidak akan berhasil atau memotivasi karyawan.
5. Seorang mentor atau pelatih internal disediakan pada setiap langkah dari rencana rotasi pekerjaan.
6. Dokumentasi tertulis atau sumber daya online mampu meningkatkan pembelajaran karyawan.

### **2.4.3 Job Promotion**

Menurut Noe (2017) promotion adalah pengangkatan karyawan ke posisi tertentu dengan tantangan yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih baik, dan kewenangan yang lebih banyak dari pekerjaan sebelumnya. Keputusan untuk melakukan promosi melibatkan pencarian kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan baru dan kepuasan dari harapan manajer. Terdapat sistem promosi yang dapat dilakukan (Gruenfeld, 1975, dalam Go, Indahwati. G. dan Kleiner, Brian. H., 2001):

1. *Job Ladder*

*Job ladder* mengacu pada daftar dan pola pekerjaan, yang mengukur kemungkinan jalur kemajuan dari satu ke yang lain. Manajer menggunakan tangga ini sebagai pedoman untuk mempromosikan karyawan secara horizontal atau vertikal. Dengan tangga kerja, promosi diberikan berdasarkan senioritas di antara mereka yang memenuhi syarat.

## 2. *Occupational Restructuring*

*Occupational restructuring* adalah upaya untuk menghilangkan pekerjaan buntu dan untuk mempromosikan kelompok minoritas. Manajer memilih kandidat dari kelompok minoritas lebih banyak dari karyawan senior.

## 3. *Job Posting*

*Job posting* mengacu pada undangan kepada karyawan saat ini untuk melamar peluang promosi, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

## 4. *Career Ladder*

*Carrer ladder* merupakan cara yang efektif untuk mengingatkan perusahaan pada potensi karyawan mereka dan untuk memfokuskan perhatian karyawan mereka pada arah yang dapat mereka ambil untuk meningkatkan karier mereka.

### **2.5 *Job Satisfaction***

Menurut Locke (1976) dalam Mahmood et al., (2018) *job satisfaction* merupakan perasaan puas yang dihasilkan sebagai bentuk dari perasaan emosional yang menyenangkan dalam menilai pengalaman kerja seseorang yang dapat membentuk sikap seseorang.

Menurut Hedge dan Borman (2012) dalam Hanaysha et al., (2015) *job satisfaction* adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan.

Menurut Skaalvik dan Skaalvik (2011) dalam Ocen, Francis, dan Agundaru (2017) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dengan alasan bahwa ketika harapan dari pekerjaan cocok dengan hasil nyata, kepuasan kerja terjadi.

### **2.5.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Menurut Dessler (2015) cara terbaik untuk memotivasi karyawan menggunakan teori Frederick Herzberg adalah dengan mengatur pekerjaan sehingga melakukannya dengan perasaan penuh tantangan. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* antara lain:

#### 1. Faktor Ekstrinsik

Karyawan cenderung memperhatikan aspek – aspek kerja yang berhubungan dengan ruang lingkup pekerjaan tetapi tidak termasuk dalam proses kerja itu sendiri, seperti lingkungan kerja, gaji, pemberian insentif, yang jika tidak memadai dengan pekerjaannya dapat mempengaruhi seseorang menjadi tidak puas.

#### 2. Faktor Intrinsik

Meliputi faktor yang berasal dari kesenangan yang didapat seseorang melalui proses kerja itu sendiri yang mencerminkan tugas dari pekerjaan tersebut.

Sehingga dapat menjadi motivasi bagi seseorang untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

## 2.5.2 Dampak *Job Satisfaction* dan *Job Dissatisfaction*

Dalam melakukan pekerjaannya karyawan bisa saja merasa tidak puas di tempat kerjanya. Menurut Robbins (2013) terdapat beberapa respon yang mungkin dilakukan karyawan terhadap tempat kerjanya, antara lain:

1. *Exit*

Respon yang mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

2. *Voice*

Respon suara mencakup upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan peningkatan, mendiskusikan masalah dengan atasan.

3. *Loyalty*

Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu keadaan membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*

Respon pengabaian secara pasif memungkinkan kondisi memburuk termasuk absensi atau keterlambatan, upaya berkurang dan peningkatan kesalahan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *job satisfaction* dari Hedge dan Borman (2012) dalam Hanaysha et al., (2015) yang mengatakan bahwa *job satisfaction*

adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan.

## 2.6 *Employee Commitment*

Menurut Peng, et al., (2016) *employee commitment* adalah sikap psikologis karyawan. Sikap ini memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi tujuan dan nilai-nilai organisasinya. Akibatnya, karyawan sering termotivasi untuk mengejar minat yang selaras dan tetap loyal kepada perusahaan (Meyer dan Allen, 1991, dalam Mahmood, et al., 2018).

Menurut Muthuveloo dan Rose (2005) dalam Ocen, Francis, dan Agundaru (2017) *employee commitment* adalah kemampuan karyawan untuk loyal dan mengidentifikasi dengan organisasi dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab.

Menurut Bateman dan Strasser (1984) dalam Messner (2013) *employee commitment* adalah tentang kesetiaan karyawan terhadap organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi, tingkat tujuan dan nilai kesesuaian antara karyawan dan organisasi, dan keinginan karyawan untuk tetap dipekerjakan oleh organisasi. Karyawan yang berkomitmen memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi sebagaimana didalilkan oleh pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan.

Menurut Messner (2013) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee commitment*, antara lain:

### 1. Faktor Afektif

Faktor yang menggambarkan keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi dan tujuannya, serta mengembangkan keinginan dan kebutuhan untuk tetap dalam organisasi. Ini hasil dari dan diinduksi oleh kongruensi nilai individu dan organisasi.

### 2. Faktor Normatif

Faktor yang mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi, nilai loyalitas dan tugas gaya lama. Ini diungkapkan oleh sejauh mana karyawan merasa berkewajiban untuk membuat pengorbanan pribadi dan tidak mengkritik organisasi.

### 3. Faktor Kontinuitas

Faktor yang menunjukkan kesadaran individu tentang biaya meninggalkan organisasi. Investasi pribadi yang tidak dapat dipindah tangankan, seperti hubungan kerja yang erat dengan karyawan lain, keterampilan kerja yang diperoleh menjadi unik bagi organisasi, dan investasi moneter, seperti kontribusi dana pensiun atau opsi saham, dapat membuatnya terlihat terlalu mahal bagi karyawan untuk pergi dan mencari pekerjaan di tempat lain.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *employee commitment* dari Peng, et al., (2016) yang mengatakan *employee commitment* adalah sikap psikologis karyawan. Sikap ini memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi tujuan dan nilai-

nilai organisasinya. Akibatnya, karyawan sering termotivasi untuk mengejar minat yang selaras dan tetap loyal kepada perusahaan (Meyer dan Allen, 1991, dalam Mahmood, et al., 2018).

## **2.7 Pengembangan Hipotesis**

### **2.7.1 Pengaruh *Salary* terhadap *Job Satisfaction***

Menurut Fiorillo dan Nappo (2014), Joung et al. (2015) dan Locke (1976) dalam Mahmood et al., (2018) *salary* merupakan kriteria yang penting terkait kepuasan karyawan. Berkenaan dengan teori ekuitas yang menunjukkan bahwa seorang karyawan akan puas dengan pekerjaan jika dia menilai upaya yang dikeluarkan sebagai imbalan yang memadai dengan *salary*.

Menurut Guan, Wen, Chen, Liu, Si, Liu, Dong (2014) menemukan bahwa *salary* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dengan pernyataanya yaitu kepuasan karyawan dalam pekerjaan seseorang akan meningkat jika *salary* meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dikategorikan sebagai kekuatan negatif.

Menurut Black dan Steers (1994) dalam Hanaysha et al., (2015) salah satu yang menjadi pengaruh signifikan dan memberikan pengaruh positif dalam *job satisfaction* adalah *salary*. *Salary* dapat mempengaruhi seseorang dalam bertindak untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Berdasarkan pembahasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *salary* merupakan hal yang penting dan dapat memberikan pengaruh yang besar pada kepuasan karyawan. Oleh karena itu, maka hipotesis pertama adalah:

H1: *Salary* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

### 2.7.2 Pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Choudhary (2016) *job enrichment* memberikan kepuasan bagi karyawan dengan menambah pengalaman dalam melakukan pekerjaan yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan dengan rasa kesenangan, otonomi dan kepemilikan pekerjaan. Peningkatan motivasi kepada karyawan, serta kepercayaan yang diberikan dapat menjadi faktor dalam meningkatkan *job satisfaction*.

Menurut Hackman dan Oldham (1976) dalam Sushil (2017) *job enrichment* mempengaruhi keadaan psikologis kritis dari kebermaknaan, tanggung jawab yang dirasakan, dan pengetahuan tentang hasil dan diteorikan untuk menghasilkan *job satisfaction* yang lebih tinggi.

Menurut Saleem & Shaheen (2012) dengan menambah pekerjaan dalam sebuah organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dan akhirnya meningkatkan kinerja.

Berdasarkan pembahasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *job enrichment* memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan yang memberi kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan pengalaman kerja. Hal ini membuat *job enrichment* sebagai prediktor kuat untuk kepuasan kerja, motivasi serta komitmen (Raza dan Nawaz, 2011). Oleh karena itu, maka hipotesis kedua adalah:

H2: *Job enrichment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

### 2.7.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Commitment*

Menurut Fabi, Lacoursiere, dan Raymond (2015) menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap dengan organisasi saat ini.

Menurut Sears (2003) dalam Budihardjo (2013) *job satisfaction* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *employee commitment*. Karyawan berbakat memerlukan beberapa motivator, seperti hubungan yang erat dengan pengambil keputusan, otonomi kerja, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, pekerjaan yang menantang dan kompensasi yang adil. Di mana karyawan yang termotivasi adalah mereka yang puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen secara efektif juga.

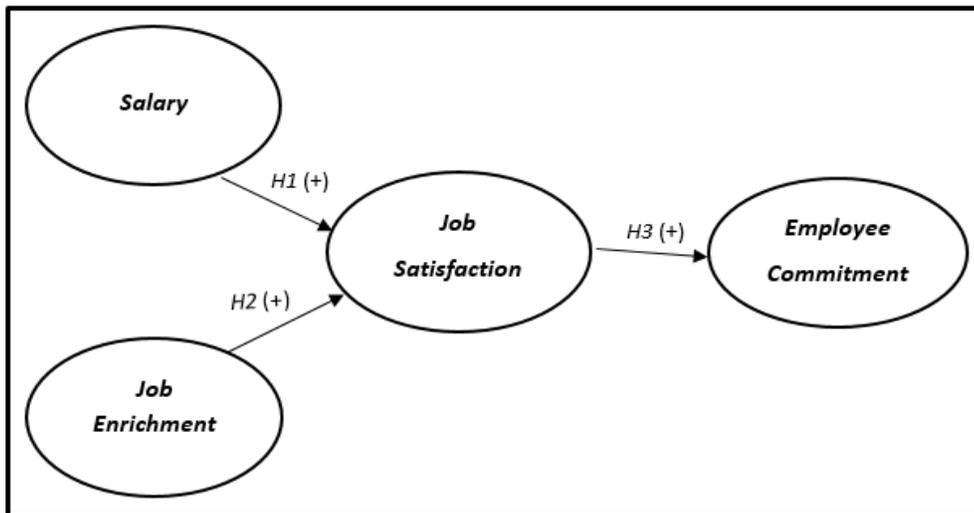
Menurut Gunlu, Aksarayli, dan Percin (2010) tingkat *job satisfaction* memprediksikan *employee commitment*. Dikatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang lebih rendah cenderung menunjukkan perilaku yang akan membahayakan organisasi.

Berdasarkan pembahasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki korelasi yang positif dengan *employee commitment*. Dengan kepuasan yang diperoleh oleh karyawan, maka karyawan bersedia berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka. Oleh karena itu, maka hipotesis ketiga adalah:

H3: *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee commitment*.

## 2.8 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan acuan melalui model penelitian yang merupakan modifikasi dari jurnal milik Mahmood et al., yang berjudul *Specific HR Practices and Employee Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction*. Terdapat variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini yaitu *job stability*, dikarenakan variabel tersebut tidak memiliki fenomena terhadap objek yang diteliti. Berikut adalah model penelitian yang telah dimodifikasi dan akan dipakai:



Sumber: “*Specific HR Practices and Employee Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction*”, modifikasi dari Mahmood et al., 2018

**Gambar 2. 2 Model Penelitian**

Berdasarkan modifikasi model penelitian tersebut, terdapat tiga hipotesis yaitu:

H1 : *Salary* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H2 : *Job enrichment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H3 : *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee commitment*.

## 2.9 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Arshad Mahmood, Muhammad Naseer Akhtar, Usman Talat, Chuanmin shuai, dan James C. Hyatt (2018)	<i>The International Journal</i> , Vol. 41 Issue: 3, pp.420-435	<i>Spesific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction</i>	<p>Berdasarkan studi ini, mengelola struktur gaji adalah masalah yang berkelanjutan. Di mana gaji menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian kami adalah untuk menguji efek dari tiga praktik SDM tertentu (yaitu gaji, stabilitas pekerjaan, pengayaan pekerjaan) pada komitmen karyawan, melalui peran mediasi kepuasan kerja.</p> <p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen mempromosikan kepuasan dalam peran pekerjaan seseorang. Memperkaya peran pekerjaan dapat mendorong seseorang untuk mengejar tujuan atas nama organisasi yang menjadi komitmen mereka dengan memberi kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan pengalaman kerja. <i>Salary</i> juga dapat menjadi pengukur bagi kepuasan karyawan dalam pekerjaan yang dinilai meningkat jika <i>salary</i> meningkat, sebaliknya ketidakpuasan kerja dikategorikan sebagai kekuatan negatif.</p>

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
2	Hanaysha dan Tahir (2015)	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 229 (2016) 298 – 306	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment</i>	Studi ini menunjukkan bahwa <i>salary</i> merupakan salah satu yang menjadi pengaruh signifikan dan memberikan pengaruh positif dalam <i>job satisfaction</i> . Penelitian ini juga mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa <i>salary</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Hasil ini didukung dengan temuan bahwa <i>salary</i> yang dapat mempengaruhi seseorang dalam bertindak.
3	Damiano Fiorillo dan Nunzia Nappo (2014)	<i>International Journal of Social Economics</i> , Vol. 41 No. 8, pp. 683-704.	<i>Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations</i>	Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa seorang karyawan akan puas dengan pekerjaan jika dia menilai upaya yang dikeluarkan sebagai imbalan yang memadai dengan <i>salary</i> . Pada akhirnya, penelitian ini menunjukkan bahwa <i>salary</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .
4	Kaumudi Misra, (2018)	<i>International Journal of Human Resource Studies</i> , Vol. 8, No 3.	<i>High-Performance Human Resource Practices and Team Job Satisfaction</i>	Studi ini menunjukkan bahwa dukungan dari atasan dalam suatu organisasi memberikan dampak positif terhadap otonomi kerja dan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap dengan organisasi saat ini.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
5	Sarika Sushil (2017)	<i>International Journal of Management Studies</i>	<i>Effect of Job Enrichment on the Competency Development and Job Satisfaction of Employees</i>	Studi ini menunjukkan bahwa <i>job enrichment</i> mampu memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik, mengembangkan kompetensi dan memberikan kepuasan bagi mereka yang merupakan persyaratan penting dalam menunjang kinerja organisasi. Oleh karena itu, <i>job enrichment</i> diteorikan untuk menghasilkan <i>job satisfaction</i> yang lebih tinggi.
6	Dr. Supriya Choudhary (2016)	<i>International Journal of Management Sciences and Business Research</i> , Vol. 2 No. 5, pp. 1020-1024.	<i>Job enrichment: a tool for employee motivation</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job enrichment</i> memberikan kepuasan bagi karyawan dengan menambah pengalaman dalam melakukan pekerjaan yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukannya dengan rasa kesenangan, otonomi dan kepemilikan pekerjaan. Peningkatan motivasi kepada karyawan, serta kepercayaan yang diberikan dapat menjadi faktor dalam meningkatnya <i>job satisfaction</i> terhadap karyawan.
7	Andreas Budihardjo (2013)	<i>GSTF Journal on Business Review (GBR)</i> Vol.2 No.4,	<i>The Relationship Between Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Learning Climate and Corporate Performance</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki hubungan yang signifikan terhadap <i>employee commitment</i> . Di mana penelitian ini menyatakan bahwa karyawan berbakat memerlukan beberapa motivator, seperti hubungan yang erat dengan pengambil keputusan, otonomi kerja, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, pekerjaan yang menantang dan kompensasi yang adil. Karyawan yang termotivasi akan puas dengan pekerjaan mereka sendiri dan berkomitmen secara efektif.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
8	Edward Ocen, Kasekende Francis, Gladies Angundaru (2017)	<i>European Journal of Training and Development</i>	<i>The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat <i>job satisfaction</i> memprediksikan <i>employee commitment</i> . Hal ini ditunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat <i>job satisfaction</i> yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat <i>job satisfaction</i> yang lebih rendah cenderung menunjukkan perilaku yang akan membahayakan organisasi.