



### **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 Definisi Management

Menurut Robins & Coutler (2009) dalam bukunya yang berjudul *management* mengartikan bahwa *management* adalah suatu pengawasan dan koordinasi dari seluruh aktivitas di dalam sebuah usaha agar seluruh pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Menurut Schermerhorn (2010) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Menurut Nickles & McHugh (2008) manajemen merupakan proses yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan dalam berorganisasi melalui perencanaan, memimpin, dan mengendalikan orang-orang dan juga sumber daya lainnya.

Dari beberapa pengertian diatas, penulis mengambil pengertian dari Robbins & Coutler (2009) yaitu suatu pengawasan dan koordinasi dari seluruh aktivitas di dalam sebuah usaha agar seluruh pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Ada beberapa fungsi dari management yang dikemukakan oleh Robbins & Coutler (2009):

##### 1. *Planning*

Membangun tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan berusaha meramalkan bisnis perusahaan

##### 2. *Organizing*

Mengorganisir bawahan dengan tugas-tugas yang spesifik, mendelegasikan otoritas kepada bawahan; membangun koneksi otoritas dan komunikasi; serta mengkoordinasikan pekerjaan yang dilakukan bawahan.

### 3. *Leading*

.Membuat orang lain menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, menjaga moral dalam organisasi, dan memotivasi bawahan.

### 4. *Controlling*

Mengatur standar kinerja karyawan, standar kualitas dan tingkat produksi, mengawasi kinerja aktual (*actual performance*), melakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

## 2.2 Definisi dan Pengertian *Human Resources Management*

Dalam buku mengenai *human resources management*, ada beberapa definisi berbeda yang dipaparkan oleh para ahli. Pada dasarnya pengertiannya merujuk hal yang sama namun cara pengucapan, tata bahasa yang digunakan para ahli berbeda-beda. Salah satunya dikemukakan oleh Dessler (2008) dalam bukunya *human resources management* adalah “*the policies and practice involved to carrying out the “people” or human resources aspect including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*”. Dari kalimat tersebut dapat diartikan sebagai kebijakan dan juga praktik dalam menjalankan seluruh aspek dari *human resources* dan juga termasuk dalam seluruh prosesnya seperti perekrutan, seleksi, pelatihan dan juga memberikan penilaian dan hadiah.

Kalau menurut Griffin & Ebert (2006) dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia adalah “*set of organizational activities at*

*attracting, developing, and maintaining an affective workforce*”. Dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh para manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan para karyawannya.

Menurut Dessler (2013) dalam *human resource management* memiliki beberapa kegiatan manajerial seperti:

1. Merencanakan (*plan*) terdiri dari pengembangan sistematis, strategi yang baik untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan juga dapat memprediksi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang dengan *job design*.
2. Menarik karyawan (*attracting employee*) yang terdiri dari *recruitment* adalah sebuah kegiatan untuk mencari para calon karyawan yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan dan *selection* adalah proses penyaringan kembali untuk mencari calon karyawan terbaik dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Pengembangan karyawan (*developing employees*) dengan menggunakan *training* dan juga pengembangan (*development*) diberikan kepada karyawan yang berbeda, dimana *training* untuk karyawan baru dan pengembangan untuk para karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan untuk meningkatkan *ability* dari karyawan agar selalu berkontribusi yang baik di dalam perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas, peneliti mengambil definisi dari Dessler (2008) yaitu kebijakan dan juga praktik dalam menjalankan seluruh aspek dari *human*

*resources* dan juga termasuk dalam seluruh prosesnya seperti perekrutan, seleksi, pelatihan dan juga memberikan penilaian dan hadiah.

### **2.3 Definisi *Service Climate***

Menurut Schneider (1998) dalam Barnes & Collier (2013) *service climate* merupakan persepsi karyawan mengenai praktik, prosedur, dan pola sikap yang diberikan imbalan, dukungan, dan diharapkan berkaitan dengan *customer service* dan *customer service quality*.

Schneider et al. (2008) dalam Barnes & Collier (2013) Menyatakan bahwa sifat interpersonal dalam pelayanan kepada pelanggan, pelanggan dapat mengamati karyawan dalam membuat atribusi yang sesuai mengenai kepuasan mereka.

Borucki dan Burke (1999) dalam Paulin et al (2006) mengungkapkan bahwa *service climate* merupakan prediksi *employee performance*, dan pada akhirnya, kinerja ini mempengaruhi hasil finansial suatu organisasi.

### **2.4 Definisi *Job Satisfaction***

Dalam buku *organizational behavior* karangan Kreither dan Kinicki (2008) menjelaskan bahwa *job satisfaction* pada dasarnya mencerminkan sejauh mana orang menyukai pekerjaannya. *Job satisfaction* bisa didefinisikan sebagai respon efektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari satu pekerjaan.

Menurut Robbins (2003) *job satisfaction* merujuk pada sikap umum seorang individu kepada pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan berdampak positif pada pekerjaannya. Sedangkan orang yang

memiliki tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki dampak yang negatif pada pekerjaannya.

#### **2.4.1 Faktor-faktor *Job Satisfaction***

Menurut Robbins (2009) ada beberapa kriteria yang menentukan kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan yang Menantang

Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan yang membuat mereka diberi kesempatan untuk menunjukkan keterampilan dan kemampuan yang mereka punya. Pekerjaan yang cenderung kurang atau tidak menantang malah membuat para karyawan bosan. Namun jika pekerjaannya terlalu menantang juga tidak baik karena dapat membuat karyawan tersebut stress.

2. Pembayaran yang Pantas

Karyawan menginginkan pembagian upah yang sesuai dengan hasil atau usaha yang dikeluarkannya. Karena tidak semua karyawan memerlukan gaji yang tinggi. Beberapa dari mereka lebih memilih jenis pekerjaan yang lebih fleksibel.

3. Kondisi Tempat Kerja yang Mendukung

Karyawan juga lebih memilih lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan mereka. Karena dengan lingkungan kerja yang sesuai akan membuat kepuasan kerja mereka akan meningkat.

4. Rekan Kerja yang Mendukung

Setiap orang pasti membutuhkan interaksi sosial dalam kehidupannya. Para karyawan juga akan memilih rekan kerja yang saling mendukung untuk mencapai suatu tujuan bersama.

#### 5. Kepribadian yang Sesuai dengan Pekerjaan

Kepuasan kerja yang positif pasti akan tercapai jika kepribadian karyawan tersebut sesuai dengan karakteristik karyawan lainnya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### 6. Diri Sendiri

Pandangan sikap positif dalam pekerjaan ditentukan dari genetik mereka sendiri. Seseorang akan menilai hal positif dari pekerjaannya sangat berpengaruh dari dalam diri genetiknya. Mereka akan membawa itu ke dunia kerja.

### 2.4.2 Cara-Cara Karyawan Mengungkapkan Ketidakpuasan dalam Bekerja

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan berbagai cara. Misalnya daripada berhenti bekerja karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri data organisasi, atau menghindar dari tanggung jawabnya sebagai karyawan. Berikut adalah contoh respon atau tanggapan karyawan yang sudah tidak puas dalam bekerja:

#### 1. *Exit*

Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup mencari posisi baru ataupun berhenti dari perusahaan.

## 2. *Voice*

Dengan aktif dan konstruktif, mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah dengan atasannya, dan juga beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

## 3. *Loyalty*

Pasif tetapi optimis menunggu membaiknya suatu kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi terhadap kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan suatu hal yang tepat.

## 4. *Neglect*

Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk mangkir ataupun datang terlambat.

### 2.5 Definisi *Organizational Commitment*

Kreither dan Kinicki (2008) dalam bukunya yang berjudul *organizational behavior* mengatakan bahwa *organizational commitment* merupakan suatu pandangan oleh seseorang dalam organisasi sejauh mana ia dapat berkomitmen untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins (2013) menjelaskan bahwa *organizational commitment* adalah bagaimana seorang karyawan menjelaskan pekerjaannya dengan elemen-elemen organisasi beserta tujuannya dan juga memiliki keinginan untuk mempertahankan posisinya dalam organisasi.

Dari beberapa kumpulan penjelasan dari para ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *organizational commitment* adalah suatu perasaan positif ataupun negatif dari seorang karyawan untuk perusahaannya. Perasaan positif

dapat diartikan bahwa seorang karyawan tersebut berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaannya tersebut karena merasa sudah tepat di dalam perusahaan. Perasaan negatif dapat diartikan sebagai seorang karyawan memiliki rasa ingin pergi atau keluar dari perusahaan tersebut dikarenakan sudah tidak sesuai dengan keinginannya.

### 2.5.1 Faktor-faktor *Organizational Commitment*



**Gambar 2.1 Model of Organization Model**

Sumber: *Organizational Behavior*, (2008)

Dalam gambar model diatas, dapat dilihat terdiri dari 3 komposisi komponen yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, *continuance commitment*. John Meyer dan Natalie Allen adalah orang-orang yang ahli dalam bidang komitmen menyatakan bahwa *affective commitment* adalah keterikatan

emosional karyawan berupa perasaan cinta pada perusahaan. *Continuance commitment* adalah persepsi seseorang karyawan atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat 2 aspek yaitu melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. *Normative commitment* adalah sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang ini.

## 2.6 Definisi *Work Engagement*

Schaufi et al (2002) dalam Barnes & Collier (2013) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan

Menurut Kahn (1990) dalam Yalabik (2017), *work engagement* secara khusus menjelaskan bahwa bagaimana karyawan terjun langsung atau tidak selama proses melakukan suatu tugas. Dalam arti kata lain, *work engagement* adalah tentang keterlibatan diri dalam suatu pekerjaan. Dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan pengertian dari Kahn (1990) dalam Yalabik (2017).

Dalam jurnalnya, Barnes & Collier (2013) menjelaskan bahwa ada 3 dimensi untuk menggambarkan variabel *work engagement*:

### 1. *Vigor*

Semangat dicirikan sebagai tingkat energi dan mental yang kuat, ketahanan saat bekerja, kesediaan untuk berinvestasi dalam usaha, ketekunan dalam menghadapi setiap kesulitan.

### 2. *Dedication*

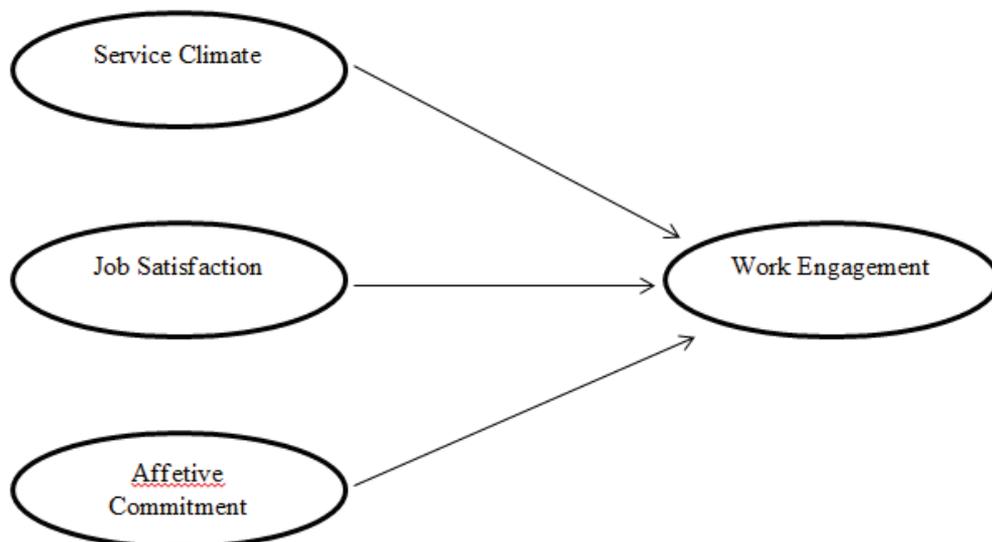
Dedikasi ditandai dengan rasa signifikan, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.

### 3. *Absorption*

Absorpsi ditandai dengan konsentrasi yang penuh, senang dengan pekerjaannya, waktu berlalu seakan cepat.

## 2.7 Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.7.1 Model Penelitian



**Gambar 2.2 Model Penelitian**

Sumber: *Service Marketing Journal, Investigating Work Engagement in the Service Environment*, (2013)

### 2.7.2 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan juga model penelitian yang dijelaskan diatas, maka dari itu hipotesis penelitian dalam skripsi ini adalah:

1. H1 : *Service climate* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan PT Asuransi Buana Independent

2. H2 : *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan PT Asuransi Buana Independent
3. H3 : *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan PT Asuransi Buana Independent

## 2.8 Pengembangan Hipotesa Penelitian

### 2.8.1 Pengaruh *Service Climate* Terhadap *Work Engagement*

Schmitt & Allscheid (1995) dalam Barnes & Collier (2013) mengemukakan bahwa kinerja *front line employee* atas layanan yang mereka lakukan akan berdampak pada penilaian *service climate* mereka. Hasil yang didapat akan mempengaruhi perilaku dan niat.

Schneider & Bowen (1993) dalam Barnes & Collier (2013) mendefinisikan *service climate* praktek dan perilaku dari *front line employee* kepada para konsumennya dan perusahaan juga dapat mendukung, memberi *reward* kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik.

Dalam Bakker & Leither (2011) dalam Barnes & Collier (2013) menyatakan bahwa *service climate* akan cenderung mengakomodasi psikologis para karyawan dan memiliki keinginan untuk memberikan waktu dan energi mereka untuk terlibat dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil *in dept interview* dan juga pemahaman peneliti, keterkaitan *service climate* dan *work engagement* terjadi pada saat seorang karyawan berinteraksi langsung dengan konsumen dengan memberikan perlakuan yang hangat untuk konsumen sehingga penilaian dan *reward* yang diberikan

perusahaan kepada karyawan tersebut pun baik. Semakin besar *reward* serta penilaian dari perusahaan akan membuat karyawan tersebut akan senang dan berusaha memberikan kemampuan yang terbaik untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan hubungan antar indikator, maka terbentuk hipotesis:

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

### **2.8.2 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement***

Menurut Yalabik (2017) dalam Barnes & Collier (2013) dengan mempelajari keterkaitan *work engagement* dan *job satisfaction*, para peneliti dapat mengetahui faktor-faktor kepuasan seperti apa yang dapat mendorong *work engagement*.

Dalam Rogers, Clow, and Kash (1994) ; johlke and Duhan, (2000) dalam Barnes & Collier (2013) mengemukakan hubungan antara *job satisfaction* dan *work engagement* saling berhubungan positif karena *work engagement* berkaitan dengan mood karyawan di tempat kerja. Tanpa komunikasi yang baik dan benar, kepuasan kerja para karyawan akan semakin terganggu

Macey & Schneider (2008) dalam Barnes & Collier (2013) juga menyatakan bahwa dalam penelitian sebelumnya memposisikan *work engagement* akan mewakili keadaan atau situasi yang melebihi *job satisfaction*, namun keduanya tetap tidak memiliki fokus yang sama. *Work engagement* dianggap memiliki konotasi yang bersifat menghidupkan antusiasme, kewaspadaan, dan kegembiraan, sedangkan *job satisfaction* dianggap memiliki konotasi jenuh (*sanitation*) terhadap kepuasan, ketenangan, dan relaksasi

Berdasarkan hasil *in dept interview* yang dilakukan di perusahaan serta pendapat pribadi peneliti, keterkaitan antaran *job satisfaction* dan *work engagement* akan terjadi pada saat perusahaan lebih memahami apakah karyawan tersebut sudah tepat ditempatkan. Jika karyawan sudah tepat di tempat maka akan timbul rasa kepuasan kerja yang besar kemungkinan akan membuat *work engagement* juga meningkat.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan hubungan antar indikator, maka terbentuk hipotesis:

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

### **2.8.3 Pengaruh *Affective Commitment* Terhadap *Work Engagement***

Christian *et al* (2011) dalam Barnes & Collier (2013) menjelaskan *effective commitment* mencerminkan sikap karyawan terhadap organisasi mereka secara keseluruhan. Sedangkan *work engagement* mewakili suatu sifat khusus yang biasanya terkait dengan pekerjaan. Maka dari itu sebagai karyawan mereka berkomitmen untuk selalu mementingkan kepentingan karyawan untuk menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi dan membuat karyawan menjadi “terlibat” di perusahaan.

Hallberg & Schaufeli (2006) dalam Barnes & Collier (2013) menyatakan walaupun konsep komitmen berhubungan dengan *work engagement*, namun penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan dari keduanya. *Affective commitment* dianggap merefleksikan identifikasi dan keterlibatan perilaku karyawan secara keseluruhan.

Menurut De Cuyper *et al* (2009), dalam Barnes & Collier (2013) ketika para karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut

akan mempunyai minat yang lebih besar untuk memastikan keberhasilan perusahaan dan menjadi lebih *engage* terhadap setiap pekerjaan.

Berdasarkan hasil *in dept interview* dan juga pedapat pribadi, hubungan antara *Affective Commitment Terhadap Work Engagement* akan terjadi pada saat mereka berkomitmen untuk loyal dan peduli kepada perusahaan. semakin tingginya komitmen karyawan, semakin tinggi pula tingkat hubungan kerjanya.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan hubungan antar indikator, maka terbentuk hipotesis:

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



## 2.9 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Donald c. Barnes & Joel E. Collier	<i>Investigating Work Engagement in the Service Environment</i>	2013	Penelitian ini memberikan bukti bahwa <i>service climate</i> , <i>job satisfaction</i> , <i>affective commitment</i> mempengaruhi <i>work engagement</i>
2	Mark J Schmitt & Steven p. Allscheid	<i>Employee Attitudes and Job Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connection</i>	1995	Menjelaskan bahwa <i>service climate</i> akan mempengaruhi secara psikologis para karyawan yang terlibat dalam suatu pekerjaan
3	Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron	<i>Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Costumer Linkages</i>	2006	Penelitian ini menjelaskan bahwa adanya hubungan antara <i>service climate</i> dan <i>job satisfaction</i>
4	Mark C johlke & Dale F Duhan	<i>Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes</i>	2000	Mengemukakan bahwa dengan komunikasi akan meningkatkan <i>job satisfaction</i> pada karyawan
5	Yalabik, Zeynep Y., Rayton, Bruce A., Rapti, Andriana	<i>Facets of Job Satisfaction and Work Engagement</i>	2017	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan indikator positif terhadap <i>work engagement</i>
6	Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes H.M., Griffiths, M.D	<i>Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction</i>	2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi antara <i>organizational identification</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>work engagement</i> <i>Work engagement</i> juga berkorelasi positif

				dengan <i>job satisfaction</i> .
7	Benjamin Rafael van Gelderen Leonie Wilhelmina Bik	<i>Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers</i>	2016	adanya hubungan positif <i>affective commitment</i> dengan <i>extra role performance</i> dan <i>work engagement</i> , keduanya merupakan hasil dari dukungan atasan ( <i>supervisor support</i> )

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

UMMN  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA