



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 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Kinicki & Williams (2008), manajemen adalah sebuah proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan sekelompok orang melalui empat fungsi manajemen yaitu:

1. *Planning* adalah proses untuk menetapkan tujuan dan membuat keputusan bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut.
2. *Organizing* adalah proses untuk mengatur tugas, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan tujuan tersebut.
3. *Leading* adalah suatu proses untuk memotivasi, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain untuk bekerja keras agar dapat mencapai tujuan organisasi.
4. *Controlling* adalah proses memantau kinerja, membandingkannya dengan tujuan yang ingin dicapai, serta mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Efektif berarti dapat membuat keputusan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi, sedangkan efisien adalah bagaimana organisasi mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya yang ada baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak.

Menurut Robbins & Coulter (2018), manajemen merupakan sebuah kegiatan mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja seseorang sehingga aktivitas mereka dapat selesai dengan cara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer. Manajer adalah seorang yang mengawasi pekerjaan orang lain agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Menurut Lussier (2006), manajemen adalah peran seorang manager yang merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengontrol sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain.

Sementara itu menurut Bateman & Snell (2015), manajemen adalah suatu proses bekerja dengan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen dan mencapai keunggulan kompetitif, seorang manajer membutuhkan berbagai keterampilan untuk melakukan hal ini dengan baik. Ada berbagai keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh seorang manajer yaitu:

1. *Technical skills*, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas khusus yang melibatkan metode atau proses tertentu.
2. *Conceptual and decision skills*, yaitu keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah untuk kepentingan organisasi dan anggotanya.
3. *Interpersonal and communication skills*, yaitu kemampuan untuk memotivasi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.

Dari beberapa pengertian mengenai manajemen di atas, peneliti menggunakan pengertian dari Kinicki & Williams (2008) bahwa manajemen didefinisikan sebagai sebuah proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan sekelompok orang melalui *planning, organizing, leading* dan mengontrol sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Efektif berarti dapat membuat keputusan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi, sedangkan efisien adalah bagaimana organisasi mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya yang ada baik itu manusia, uang, bahan baku, dan semuanya dengan bijak.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bateman & Snell (2015), manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem formal yang digunakan untuk mengelola orang-orang dalam sebuah organisasi.

Menurut Dessler (2013), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja serta keadilan di antara karyawan. Oleh karena itu, seorang *human resource manager* memiliki tugas dalam tiga fungsi yang berbeda yaitu:

1. A line function

Dalam fungsi ini, seorang *human resource manager* mengarahkan kegiatan karyawan di departemennya sesuai dengan bidang yang terkait.

2. *A coordinative function*

Dalam fungsi ini, seorang *human resource manager* mengoordinasikan kegiatan pada anak buahnya. Tugas ini biasa disebut dengan kewenangan fungsional. Di sini para manajer memastikan para manajer lini menerapkan kebijakan praktik sumber daya manusia perusahaan, misalnya untuk mematuhi kebijakan pelecehan seksual.

3. *Staff (assist and advise) functions*

Dalam fungsi ini, seorang *human resource manager* membantu dan memberikan saran kepada manajer lini. Misalnya, menyarankan CEO agar dapat lebih memahami aspek personalia dari opsi strategis di perusahaan. Selain itu dapat membantu dalam hal perekrutan, *training*, evaluasi, penghargaan, konseling, promosi, dan pemecatan pegawai. Hal ini dapat membantu manajer lini mematuhi hukum ketenagakerjaan dan keselamatan kerja yang setara, serta memainkan peran penting dalam menangani keluhan dan hubungan kerja.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai spesialisasi yang meliputi:

1. *Recruiters*, memiliki tugas untuk mencari kandidat kerja yang berkualitas
2. *Equal employment opportunity (EEO) coordinators*, memiliki tugas untuk menyelidiki dan menyelesaikan keluhan – keluhan EEO, memeriksa praktik – praktik organisasi yang melanggar aturan, dan mengkompilasi dan menyerahkan laporan EEO.

3. *Job analyst* memiliki tugas untuk mengumpulkan dan memeriksa informasi tetag pekerjaa untuk menyiapkan *job descriptions*.
4. *Compensation managers*, memiliki tugas untuk mengembangkan rencana kompensasi dan menangani program imbalan kerja karyawan.
5. *Training specialist*, memiliki tugas untuk merencanakan, mengatur, dan mengarahkan kegiatan *training*.
6. *Labor relations specialist*, memiliki tugas untuk memberi saran manajemen kepada semua aspek hubungan antara karyawan dan manajemen.

Kinicki & Williams (2008) mendefinisikan bahwa manajemen sumber manusia terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan terdiri dari memahami kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan.

Dari beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Dessler (2013), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja serta keadilan di antara karyawan.

2.1.3 Employee Empowerment

Menurut Brown & Harvey (2006), *employee empowerment* adalah pendelegasian wewenang dari pimpinan yang melibatkan semua karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa bangga, harga diri, dan tanggung jawab para karyawan.

Menurut Bateman & Snell (2015) *employee empowerment* adalah proses berbagi kekuasaan dengan karyawan, yang dengan demikian akan meningkatkan kepercayaan mereka pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dan keyakinan mereka bahwa mereka berkontribusi dan berpengaruh bagi organisasi. *Empowerment* menghasilkan perubahan keyakinan karyawan dari perasaan tidak berdaya menjadi sangat percaya pada efektifitas pribadi mereka sendiri.

Secara spesifik, *empowerment* dapat mendorong kepercayaan di antara karyawan seperti berikut ini:

1. Karyawan merasakan makna dari pekerjaan mereka.
2. Karyawan merasa kompeten atau mampu melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan keterampilan yang mereka memiliki.
3. Karyawan memiliki perasaan untuk menentukan keputusan mereka sendiri; memilih pilihan sehubungan dengan pekerjaan, metode, ataupun langkah kerja yang mereka anggap paling baik.
4. Karyawan memiliki pengaruh terhadap keputusan strategis, administratif, dan keputusan dalam operasional.

Menurut Robbins & Coulter (2018), *employee empowerment* adalah memberi karyawan kewenangan untuk membuat keputusan serta mengambil tindakan mereka sendiri. *Employee empowerment* akan meningkatkan motivasi kerja, kualitas kerja, kepuasan kerja yang tinggi, dan *turnover* yang lebih rendah. Selain itu, alasan mengapa perusahaan melakukan *employee empowerment* adalah karena kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang cepat oleh orang – orang

yang paling memiliki pengetahuan mengenai masalah yang sering mereka jumpai di level organisasi yang lebih rendah. Jika perusahaan ingin berhasil bersaing dalam ekonomi global yang dinamis, karyawan harus dapat membuat keputusan serta mengimplementasikan perubahan dengan cepat. Alasannya lainnya adalah perampingan organisasi membuat banyak manajer memiliki rentang kendali yang lebih besar, untuk mengatasi tuntutan perusahaan yang terus meningkat, para manajer harus memberdayakan karyawan mereka. Meskipun pemberdayaan bukanlah jawaban universal, namun dapat bermanfaat ketika karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk melakukan pekerjaan mereka secara kompeten.

Selain itu menurut Kreitner & Kinicki (2008), *employee empowerment* adalah suatu proses di mana atasan berbagi kewenangan dengan bawahannya untuk meningkatkan potensi kerja bawahannya. Penerapan dari *employee empowerment* adalah *participative management* di mana karyawan memiliki peran dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan, menyelesaikan masalah, serta membuah perubahan dalam organisasi. Dalam mendelegasikan wewenang, ada beberapa hambatan yang biasanya dihadapi oleh manajer, yaitu:

1. Percaya pada anggapan “Jika ingin menyelesaikan pekerjaan dengan benar, lakukanlah sendiri.”
2. Kurangnya kepercayaan pada karyawan tingkat bawah.
3. Kepercayaan diri rendah.
4. Takut disebut malas.
5. Definisi pekerjaan yang tidak jelas.

6. Takut adanya persaingan dari karyawan tingkat bawah.
7. Keengganan untuk mengambil resiko dari keterlibatan orang lain.
8. Kurangnya pengawasan yang memberikan peringatan dini tentang masalah tugas yang didelegasikan.
9. Contoh buruk dari atasan yang tidak ingin mendelegasikan wewenang.

Dari beberapa pengertian mengenai *employee empowerment* di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Brown & Harvey (2006) yang mendefinisikan bahwa *employee empowerment* adalah pendelegasian wewenang dari pimpinan yang melibatkan semua karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa bangga, harga diri, dan tanggung jawab para karyawan.

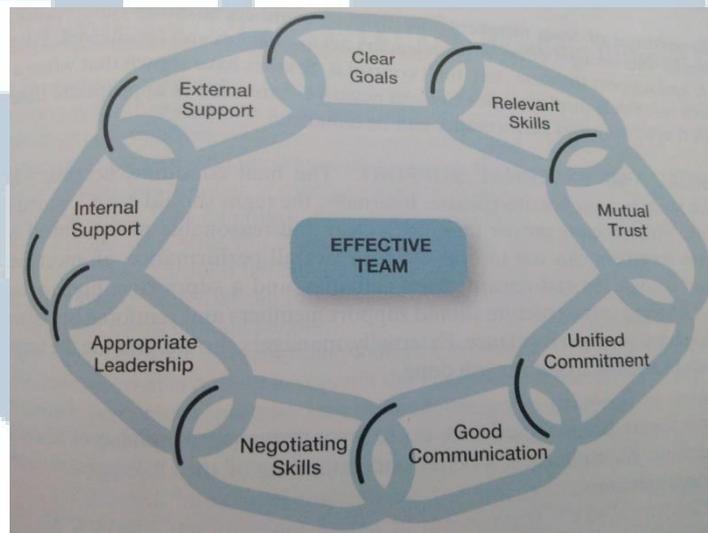
2.1.4 Teamwork

Menurut Ghorbanhosseini (2013), *teamwork* adalah ikatan emosional pada individu dalam situasi kelompok yang memotivasi setiap anggota tim untuk saling membantu dalam mencapai suatu tujuan, dan juga berpartisipasi dalam tanggung jawab pekerjaan.

Menurut Kinicki & Williams (2008), *teamwork* adalah sekelompok kecil orang dengan keterampilan pelengkap yang berkomitmen untuk tujuan bersama, tujuan kinerja, dan mereka bertanggung jawab satu sama lain. *Teamwork* membutuhkan upaya yang terkoordinasi berdasarkan empat tujuan dasar yaitu; saran, produksi, proyek, dan tindakan. Selain itu, ada beberapa jenis *team* yang diklasifikasikan sebagai berikut:

1. *Cross-functional team*, yaitu tim di mana anggotanya terdiri dari orang – orang dari berbagai departemen, seperti penjualan dan produksi, untuk mengejar tujuan bersama.
2. *Problem-solving team*, yaitu kumpulan orang – orang yang berpengetahuan yang bertemu sebagai suatu tim sementara untuk memecahkan masalah tertentu. Apabila masalah sudah diselesaikan, maka tim dibubarkan.
3. *Quality circle*, yaitu karyawan yang secara sukarela melakukan pertemuan untuk membahas masalah terkait di tempat kerja.
4. *Self-managed team*, yaitu karyawan yang tidak memiliki atasan langsung dan dilatih untuk melakukan semua atau sebagian besar pekerjaan di unit kerja, serta melakukan pengawasan harian terhadap diri mereka sendiri.
5. *Top-management team*, adalah tim yang anggotanya terdiri dari CEO, presiden direktur, dan kepala departemen tingkat atas yang bekerja untuk membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya.
6. *Virtual team*, yaitu tim yang anggotanya berinteraksi dengan jaringan komputer untuk berkolaborasi dalam proyek kerja.
7. *Work team*, yaitu tim di mana anggotanya terlibat dalam pekerjaan kolektif yang membutuhkan suatu upaya yang terkoordinasi dengan tujuan adalah pemberian saran, produksi, proyek, serta tindakan.

Menurut Robbins & Coulter (2018), *teamwork* adalah suatu kelompok yang anggotanya bekerja secara intens untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sinergi positif, akuntabilitas dan timbal balik antara individu, serta keterampilan yang mereka miliki. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun *teamwork* yang efektif, yaitu:



Sumber: Robbins & Coulter, 2018

Gambar 2. 1 Karakteristik Tim yang Efektif

1. *Clear Goals*

Tim yang memiliki kinerja tinggi memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan yang ingin dicapai. Setiap anggota berkomitmen pada tujuan tim, tahu apa yang hendak dicapai, dan memahami bagaimana mereka akan bekerjasama untuk mencapai tujuan.

2. *Relevant Skills*

Tim yang efektif terdiri dari individu yang kompeten yang memiliki keterampilan teknis dan interpersonal yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sambil bekerja sama dengan baik. Poin terakhir ini

penting karena tidak semua orang yang kompeten secara teknis memiliki keterampilan interpersonal untuk bekerja dengan baik sebagai anggota tim.

3. *Mutual Trust*

Tim yang efektif ditandai dengan rasa saling percaya yang tinggi di antara anggota di mana setiap anggota percaya pada kemampuan, karakter, dan integritas masing-masing. Kepercayaan adalah suatu hal yang mudah rapuh dan mempertahankan kepercayaan membutuhkan perhatian yang cermat dari para manajer

4. *Unified Commitment*

Komitmen terpadu ditandai dengan dedikasi terhadap tujuan tim dan keinginan untuk mengeluarkan usaha yang luar biasa untuk mencapainya. Anggota tim yang efektif menunjukkan kesetiaan dan dedikasi yang kuat kepada tim dan bersedia melakukan apapun untuk membantu tim agar berhasil

5. *Good Communication*

Tim yang efektif ditandai dengan komunikasi yang baik. Setiap anggota tim menyampaikan pesan secara verbal dan nonverbal antara satu sama lain dengan cara yang mudah dan jelas dipahami. Selain itu, *feedback* membantu membimbing setiap anggota tim untuk mengatasi kesalahpahaman.

6. *Negotiating Skills*

Setiap anggota tim perlu memiliki keterampilan negosiasi karena setiap masalah dan hubungan antar anggota secara teratur berubah di dalam tim. Oleh karena itu, setiap anggota tim harus dapat menghadapi dan mendamaikan perbedaan.

Selain itu menurut Purdy et al. (2010) dalam Hanaysha & Tahir (2015) *teamwork* adalah proses pengorganisasian kelompok di antara karyawan dengan tujuan untuk mencapai pekerjaan tertentu.

Dari beberapa pengertian mengenai *teamwork* di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Ghorbanhosseini (2013) yang mendefinisikan bahwa *teamwork* adalah ikatan emosional pada individu dalam situasi kelompok yang memotivasi setiap anggota tim untuk saling membantu dalam mencapai suatu tujuan, dan juga berpartisipasi dalam tanggung jawab pekerjaan.

2.1.5 *Employee Training*

Menurut Poh & Abd Hamid (2001) dalam Hanaysha & Tahir (2015), *employee training* adalah proses perancangan program pelatihan khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan, serta membantu karyawan untuk memperbaiki segala kekurangan agar dapat berkinerja dengan baik di perusahaan.

Menurut Dessler (2013), *employee training* adalah suatu proses untuk mengajarkan karyawan baru maupun karyawan lama mengenai kemampuan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Untuk menyesuaikan

kebutuhan karyawan dengan materi *training*, biasanya HRD melakukan analisa. Berikut adalah lima tahap analisa *training process* menurut *The ADDIE model* antara lain :

1. *Analyze the training need*

Biasanya pada tahap ini, *performance appraisal* karyawan adalah data yang menjadi acuan bahwa seseorang membutuhkan *training*. Misalnya, dari segi kompetensi perilaku berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan atau pihak lain tidak sesuai *value* perusahaan, maka dari pihak penyelenggara *training* akan menyesuaikan materi dan *design training* dengan kebutuhan karyawan. Dalam melatih karyawan baru, *trainer* menggunakan *task analysis* yaitu pembelajaran yang mendalami suatu pekerjaan untuk mengidentifikasi keahlian spesifik yang dibutuhkan. Untuk melatih karyawan yang sudah bergabung, *performance analysis* dibutuhkan dalam menganalisa kebutuhan *training* terutama untuk melakukan verifikasi adanya efisiensi performa dan untuk menentukan bahwa *training* sebagai solusinya.

2. *Design the overall training program*

Dalam tahap ini, *trainer* mulai menganalisa *rundown training* yang mendukung materi untuk dapat diterima *trainee* dengan baik dan dapat di aplikasikan pada keseharian pekerjaan *trainee* sehari-hari. *Design training* biasanya disesuaikan dengan *training budget* yang diberikan perusahaan.

Seorang *manager* juga berperan dalam menentukan tujuan dari pelatihan, mendesain suasana yang dapat memotivasi peserta pelatihan.

3. *Develop the course*

Pada tahap ini, *trainer* mulai menciptakan materi yang sesuai dengan tema *training* untuk pada karyawan dan menyusun strategi bagaimana *trainer* menyampaikan materi agar *trainee* sendiri dapat menerima dengan baik. Contohnya adalah dengan membangun materi dengan kalimat yang mudah dimengerti, memberi contoh aktual yang berhubungan dengan materi yang diberikan.

4. *Implement training*

Tahap ini merupakan proses implementasi pelatihan karyawan. Metode yang biasa digunakan antara lain adalah

- a) *On the Job Training* : melatih karyawan dengan cara memberikan pekerjaan yang sesuai agar karyawan dapat belajar selama dia bekerja.
- b) *Apprentices Training* : Suatu pelatihan pegawai baru dengan cara belajar langsung dari senior dan dimonitori oleh para pakar atau ahlinya.
- c) *Informal Learning* : Pembelajaran karyawan langsung dari atasan atau rekan kerjanya.

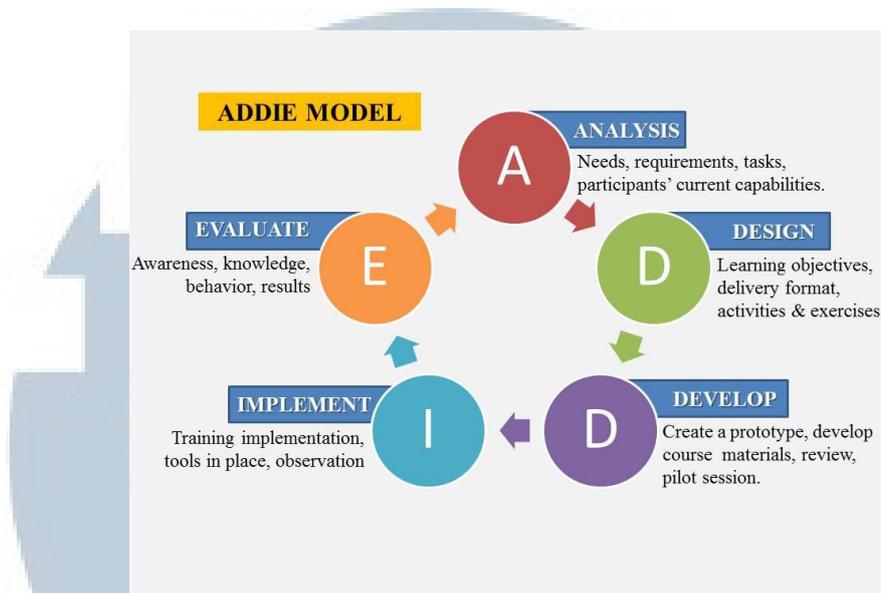
- d) *Job Instruction Training* : Proses penyusunan daftar tugas-tugas dasar bersamaan dengan intisari dari pekerjaan tersebut yang bertujuan untuk membantu karyawan secara bertahap.
- e) *Lectures* : pelatihan dengan cara cepat dan sederhana dalam memberitahukan pengetahuan kepada sekelompok *trainees* yang besar atau banyak.
- f) *Programmed Learning* : Sebuah pembelajaran dengan metode yang sistematis dalam mengajarkan keahlian suatu pekerjaan, dengan melibatkan pertanyaan dan fakta-fakta dan peserta *training* merespon kemudian diberi *feedback* mengenai kinerja yang telah mereka berikan.
- g) *Audiovisual-Based Training* : *training* yang menggunakan media seperti *DVD*, *PowerPoint*, film dan rekaman video dalam memberikan *Training*.
- h) *Vestibule Training* : *training* yang diselenggarakan dengan metode penggunaan peralatan yang sebenarnya atau menggunakan simulasi peralatan agar peserta *training* dapat belajar menggunakannya dan *training* ini diadakan diluar ruangan pekerjaan untuk menghindari kecelakaan.
- i) *Electronic Perfomance Support Systems (EPSS)* : sekumpulan perangkat yang sudah terkomputerisasi yang menampilkan *training* secara otomatis, dokumentasi dan dukungan telepon;

pengintegrasian aplikasi secara otomatis, dan menyediakan bantuan yang lebih cepat, murah dan lebih efektif dari metode tradisional.

- j) *Video conferencing* : *training* yang menggunakan internet dan satelit dalam menyampaikan *training*. *Training* jenis ini dilakukan karena alasan perbedaan geografis.
- k) *Computer-Based Training (CBT)* : *training* yang menggunakan sistem yang berbasis komputer yang interaktif untuk meningkatkan pengetahuan atau keahlian.
- l) *Simulated Learning* : *training* yang mengondisikan peserta seperti keadaan yang sebenarnya terjadi.
- m) *Cross Training* : *training* yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mempelajari atau mengerjakan pekerjaan di luar pekerjaan mereka. Tujuannya agar karyawan dapat mempelajari suatu hal yang baru yang bukan pekerjaan inti mereka.

5. *Evaluate the course's effectiveness*

Setelah melakukan pelatihan, biasanya pada tahap ini akan dilakukan evaluasi terhadap pelatihan yang telah diberikan apakah efektif atau tidak. Bentuk evaluasi contoh umumnya adalah berupa kuisisioner dan analisa dari data *performance appraisal* karyawan. Kita dapat mengukur reaksi, pembelajaran, kebiasaan dan juga hasil *training* yang diberikan.



Sumber: Dessler, 2013

Gambar 2. 2 The ADDIE Model Training Process

Selain itu Kinicki & Williams (2008) mendefinisikan bahwa *employee training* adalah suatu proses untuk mendidik karyawan secara teknis dan operasional mengenai bagaimana melakukan pekerjaan mereka saat ini dengan baik.

Buckley & Caple (2000) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mendefinisikan *employee training* sebagai proses sistematis yang bertujuan untuk membantu karyawan belajar bagaimana menjadi lebih produktif di tempat kerja dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, atau perilaku mereka melalui program yang bermanfaat. Dengan kata lain, pelatihan adalah proses yang berkelanjutan di mana seorang karyawan benar – benar mendapatkan pengetahuan yang diperlukan tentang bagaimana berkinerja baik di organisasi.

Dari beberapa pengertian mengenai *employee training* yang telah diuraikan, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Poh & Abd Hamid

(2001) dalam Hanaysha & Tahir (2015) yang mendefinisikan bahwa *employee training* adalah proses perancangan program pelatihan khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan, serta membantu karyawan untuk memperbaiki segala kekurangan agar dapat berkinerja dengan baik di perusahaan.

2.1.6 Job Satisfaction

Menurut Kreitner & Kinicki (2008), *job satisfaction* pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Secara formal dapat didefinisikan bahwa *job satisfaction* adalah respon afektif atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Menurut Kreitner & Kinicki (2008), ada beberapa penyebab dari meningkatnya *job satisfaction* karyawan yaitu:

1. Need fulfilment

Penelitian mengungkapkan bahwa *job satisfaction* karyawan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, survei yang dilakukan terhadap 30 firma hukum di Massachusetts mengungkapkan bahwa 35 hingga 50% rekanan firma meninggalkan majikan mereka dalam waktu tiga tahun sejak berdirinya firma karena mereka merasa bahwa firma tidak mengakomodasi kebutuhan keluarga. Hasil survei ini menggambarkan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *turnover* karyawan.

2. Discrepancies

Job satisfaction adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan-harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan seorang

individu untuk diterima dari suatu pekerjaan, seperti upah yang baik dan peluang promosi, dan apa yang sebenarnya dia terima. Ketika harapan lebih besar dari apa yang diterima sebenarnya, maka seseorang akan merasa tidak puas. Sebaliknya, seorang individu akan puas ketika dia mencapai hasil di atas dan melampaui harapan.

3. *Value attainment*

Ide yang mendasari pencapaian nilai adalah bahwa *job satisfaction* dihasilkan dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai – nilai kerja penting seseorang. Misalnya, survei yang dilakukan oleh *salary.com* menunjukkan bahwa 53% responden lebih memilih penambahan waktu untuk istirahat daripada kenaikan gaji. Hasil survei ini menunjukkan bahwa perusahaan harus berhenti mengukur produktivitas di dalam jumlah jam kerja karyawan dan disarankan untuk mendorong karyawan untuk menikmati waktu liburan mereka. Secara umum, penelitian secara konsisten mendukung hipotesa bahwa *value attainment* berhubungan positif dengan *job satisfaction*. Dengan demikian, manajer dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan dengan menyusun lingkungan kerja dan penghargaan terkait serta pengakuan untuk memperkuat nilai – nilai karyawan.

4. *Equity*

Job satisfaction diukur dari bagaimana setiap individu karyawan diperlakukan dengan adil di tempat kerja. Persepsi karyawan tentang diperlakukan secara adil di tempat kerja sangat terkait dengan *job*

satisfaction secara keseluruhan. Dengan demikian, para manajer didorong untuk memantau persepsi keadilan karyawan dan berinteraksi dengan karyawan sedemikian rupa sehingga mereka merasa diperlakukan secara adil.

5. *Dispositional / Genetic Components*

Job satisfaction merupakan alasan dari sifat pribadi dan faktor genetik. Dengan demikian, indikator ini menyiratkan bahwa perbedaan individu dapat menjelaskan *job satisfaction* dalam karakteristik lingkungan kerja.

Menurut Luthans (2005) dalam Karabati et al (2017), *job satisfaction* adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

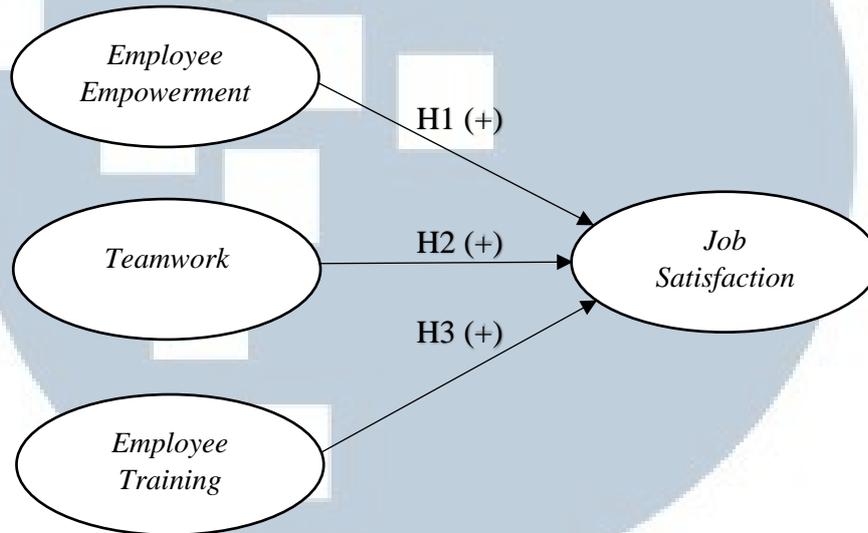
Menurut Bakotic & Babic (2013) dalam Hanaysha & Tahir (2015), *job satisfaction* adalah elemen penting yang berasal dari pengalaman kerja karyawan yang mencakup beberapa faktor pekerjaan seperti sifat, pembayaran atau gaji, tingkat stres, lingkungan kerja, anggota tim, atasan, dan beban kerja.

Selain itu, Robbins & Coulter (2018) mendefinisikan bahwa *job satisfaction* mengacu pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, seseorang yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian mengenai *job satisfaction* yang telah diuraikan, dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengertian dari Luthans (2005) dalam Karabati et al (2017) yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction* adalah kondisi

emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

2.2 Model Penelitian



Sumber: Hanaysha & Tahir (2015), *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee training on Job satisfaction.*

Gambar 2. 3 Model Penelitian

H1 : *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H2 : *Teamwork* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H3 : *Employee training* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Karia et al (2006) menyatakan bahwa ada beberapa manfaat dari *employee empowerment* seperti meningkatnya *organizational commitment*, *job satisfaction*, dan *job involvement*. Ongori (2008) menyatakan bahwa *employee empowerment* akan membuat karyawan merasa dihargai di dalam perusahaan dan akan meningkatkan *job satisfaction*. Conger & Kanungo (1996) dalam He, Murrman, & Perrdue (2010) menyatakan bahwa *employee empowerment* membuat karyawan dapat terlibat dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah bersama dengan atasan mereka.

Kalisch, et al (2009) menyatakan bahwa *teamwork* terdiri dari tiga komponen penting yaitu; melibatkan lebih dari dua karyawan untuk mencapai tujuan bersama, setiap anggota memiliki peran yang jelas di dalam tim, memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran semua anggota, dan bekerjasama melalui kolaborasi untuk mencapai suatu tujuan. Kyzlinkova et al (2007) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mengemukakan manfaat dari *teamwork* meliputi meningkatnya pertumbuhan dalam produktivitas, khususnya dalam situasi yang mengharuskan suatu kelompok untuk mencari ide-ide kreatif untuk melakukan tugas – tugas tertentu agar dapat mencapai tujuan secara keseluruhan. Musriha (2013) menyatakan bahwa *teamwork* yang efektif dapat meningkatkan *job satisfaction*. Oleh karena itu *teamwork* di antara anggota organisasi diperlukan untuk *job satisfaction*, yang secara langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Tarasco & Damato (2006) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyatakan bahwa *training* memainkan peran penting dalam membangun *employee's job satisfaction*. Ali, Ali, JianPing, & ZhongBin (2017) menyatakan *training* bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagi ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang memberikan manfaat lebih besar kepada karyawan serta perusahaan. Selain itu, Heyes & Stuart (1994) dalam Choo & Bowley (2007) menyatakan bahwa *employee training* memiliki efek positif pada *job satisfaction*. Oleh karena itu perusahaan perlu mengembangkan *training* yang berhubungan dengan keterampilan dan masa jabatan, pengembangan karir, pengakuan dan penghargaan.

2.3.1 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

Mullins & Peacock (1991) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mengatakan bahwa *employee empowerment* dianggap memiliki tingkat *job satisfaction*, *organizational loyalty*, dan *motivation* yang lebih tinggi. Karia et al (2006) menyatakan bahwa *employee empowerment* secara signifikan dapat meningkatkan *job satisfaction*.

Hasil penelitian He, et al (2010) kepada 4109 karyawan di *U.S Hospitality* menyatakan bahwa karyawan yang diberdayakan akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang diberdayakan memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan didorong untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan mereka untuk mengatasi berbagai pekerjaan.

Selain itu, hasil penelitian Pelit et al (2011) kepada 1854 karyawan di salah satu hotel bintang lima di Turkey, menyatakan bahwa *psychological* dan *behavioural empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* dan efeknya jauh lebih besar ketika keduanya diteliti secara keseluruhan.

Kirkman & Rosen (1999) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyatakan bahwa *employee empowerment* memiliki nilai otonomi yang tinggi untuk karyawan dalam membuat keputusan. Biasanya karyawan yang diberdayakan akan merasa puas dalam bekerja dan cenderung berkomitmen pada tim dan organisasi mereka.

Ameer et al (2014) menyatakan bahwa *employee empowerment* akan meningkatkan *job satisfaction* setelah melakukan penelitian kepada 100 orang responden dengan level *supervisor* di perusahaan Mam Maba Sattar.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di atas yang menyatakan bahwa *employee empowerment* secara signifikan dapat meningkatkan *job satisfaction* dan memiliki nilai otonomi yang tinggi untuk karyawan dalam membuat keputusan, maka peneliti ingin menguji kembali pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* dengan melakukan penelitian terhadap karyawan di PT. Indofood. Oleh karena itu, disajikan hipotesis:

H1: *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.3.2 Pengaruh *Teamwork* terhadap *Job Satisfaction*

Hanaysha & Tahir (2015) mengatakan bahwa *teamwork* dapat memotivasi karyawan di dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja serta keyakinan karyawan terhadap kemampuannya. Peningkatan motivasi karyawan serta

keyakinan terhadap kemampuan mereka sebagai akibat dari *teamwork* dapat menjadi salah satu faktor terjadinya *job satisfaction*.

Musriha (2013) menyatakan *teamwork* yang baik tercermin dalam sikap karyawan seperti kemampuan manajemen diri, komitmen, kompetensi, dan tanggung jawab yang pada akhirnya menunjukkan sesuatu yang menyenangkan. Mereka cenderung memiliki keinginan untuk mengejar kepuasan, bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang menyenangkan. Hasil studi pada 200 orang responden karyawan di PT. Gudang Garam dan PT. Sampoerna menunjukkan bahwa *teamwork* secara signifikan mempengaruhi *job satisfaction*.

Mafini & Pooe (2013) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyatakan bahwa tingginya *teamwork* dalam perusahaan berhubungan dengan *job satisfaction* yang lebih baik yang memotivasi mereka untuk melakukan upaya yang lebih tinggi di tempat kerja.

Griffin, et al (2001) menyatakan bahwa *teamwork* dapat memiliki pengaruh yang kompleks pada *job satisfaction* karena *teamwork* berhubungan dengan *job autonomy* dan *supervisory support*. Penelitian dilakukan pada 4708 orang karyawan di 48 perusahaan manufaktur.

Khuong & Tien (2013) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyatakan bahwa *teamwork* adalah semacam kegiatan bersama dan kolaboratif yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu dan secara signifikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di atas yang menyatakan bahwa *teamwork* secara signifikan dapat meningkatkan *job satisfaction* dan juga dapat

meningkatkan kinerja serta keyakinan karyawan terhadap kemampuannya, maka peneliti ingin menguji kembali pengaruh *teamwork* terhadap *job satisfaction* dengan melakukan penelitian terhadap karyawan di PT. Indofood. Oleh karena itu, disajikan hipotesis:

H2: *Teamwork* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.3.3 Pengaruh *Employee Training* terhadap *Job Satisfaction*

Costen & Salazar (2011) menyatakan bahwa *employee training* secara khusus memiliki pengaruh langsung pada keterampilan karyawan yang berdampak pada tingkat kompetensi mereka dan produktivitas mereka. *Employee training* juga memiliki pengaruh yang positif terhadap *job satisfaction*.

Anwar & Shukur (2015) mengatakan bahwa *employee training* memiliki dampak positif terhadap *job satisfaction* seperti meningkatkan produktivitas karyawan di mana karyawan dapat berkontribusi kinerja mereka melalui *employee training* dan berbagi pengetahuan yang didapatkan dari *training*. Penelitian dilakukan di salah satu bank di Erbil, Iraq dengan jumlah responden sebanyak 89 orang.

Vasudevan (2014) menyatakan bahwa ada hasil yang signifikan dari empat dimensi *training* yaitu *training commitment*, *training need assessment*, *training contents*, dan *delivery approaches*, terhadap *employee work commitment*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Penelitian dilakukan di perusahaan lokal di Malaysia dengan total responden sebanyak 180 orang.

Chiang, et al (2005) menyatakan bahwa *training* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Pengaruh dari kualitas *training* dan kepuasan *training* juga mempengaruhi *job satisfaction* secara signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di atas yang menyatakan bahwa *employee training* secara signifikan dapat meningkatkan *job satisfaction*, meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan mampu mendorong produktivitas karyawan, maka peneliti ingin menguji kembali pengaruh *employee training* terhadap *job satisfaction* dengan melakukan penelitian terhadap karyawan di PT. Indofood. Oleh karena itu, disajikan hipotesis:

H3: *Employee training* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*



2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1.	Muhammad Haroon Ameer, Saleem Bhatti, Sajid Baig	<i>Impact of Employee Empowerment on Job satisfaction</i>	(2014)	Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi manfaat nyata dari <i>employee empowerment</i> dalam meningkatkan <i>job satisfaction</i> secara keseluruhan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee empowerment</i> memiliki dampak positif terhadap <i>job satisfaction</i> .
2.	Elbeyi Pelit, Yuksel Ozturk, Yalcin Ozturk	<i>The effects of Employee Empowerment on Job satisfaction: A study on hotels in Turkey</i>	(2011)	Temuan menunjukkan bahwa aspek paling positif terkait dengan <i>job satisfaction</i> adalah hubungan dengan rekan kerja dan kondisi fisik, sedangkan aspek yang paling negatif adalah gaji, yaitu pembayaran yang tidak adil. Selain itu analisis korelasi dan regresi menunjukkan bahwa <i>psychological</i> dan <i>behavioural empowerment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan efeknya jauh lebih besar ketika keduanya diteliti secara keseluruhan.
3.	Ping He, Suzanne K. Murrmann, dan Richard R. Perdue	<i>An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, and Employee Job satisfaction in a U.S. Hospitality Organization</i>	(2010)	Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan yang diberdayakan akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang diberdayakan memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan didorong untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan mereka untuk mengatasi berbagai pekerjaan. Pada akhirnya penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara <i>employee empowerment</i> dan <i>job satisfaction</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
4.	Mai Ngoc Khuong dan Bui Diem Tien	<i>Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City</i>	(2013)	Hasil studi menunjukkan bahwa penerapan dari <i>supervisor support</i> , <i>teamwork</i> , dan <i>working environment</i> telah terbukti memiliki manfaat yang potensial dalam meningkatkan <i>job satisfaction</i> . Pada akhirnya penelitian ini menunjukkan bahwa <i>teamwork</i> secara signifikan memiliki hubungan yang positif dengan <i>job satisfaction</i>
5.	Ning Musriha	<i>Influence of Teamwork, Environment on Job Satisfaction and Job Performance of the Cigarette Rollers at Clove Cigarette Factories in East Java, Indonesia</i>	(2013)	Hasil studi menunjukkan bahwa <i>teamwork</i> secara signifikan mempengaruhi <i>job satisfaction</i> . <i>Teamwork</i> yang baik tercermin dalam sikap karyawan seperti kemampuan manajemen diri, komitmen, kompetensi, dan tanggung jawab yang pada akhirnya menunjukkan sesuatu yang menyenangkan. Mereka cenderung memiliki keinginan untuk mengejar kepuasan, bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang menyenangkan.
6.	Mark Griffin, Michael A. West, dan Malcom Patterson	<i>Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support</i>	(2001)	Hasil studi menemukan bahwa <i>teamwork</i> dapat memiliki pengaruh yang kompleks pada <i>job satisfaction</i> karena <i>teamwork</i> berhubungan dengan <i>job autonomy</i> dan <i>supervisory support</i> . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa <i>teamwork</i> memiliki hubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
7.	Chun-Fang Chiang, Ki-Joon Back PhD dan Deborah D. Canter PhD, RD, LD	<i>The Impact of Employee Training on Job satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry</i>	(2005)	Hasil studi menunjukkan bahwa <i>training</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Pengaruh dari kualitas <i>training</i> dan kepuasan <i>training</i> juga mempengaruhi <i>job satisfaction</i> secara signifikan.
8.	Govand Anwar dan Inji Shukur	<i>The Impact of Training and Development on Job satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil</i>	(2015)	Hasil studi menunjukkan bahwa <i>employee training</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> seperti meningkatkan produktivitas di mana karyawan dapat berkontribusi kinerja mereka melalui <i>employee training</i> dan berbagi pengetahuan yang didapatkan dari <i>training</i> .
9.	H. Vasudevan	<i>Examining the Relationship of Training on Job satisfaction and Organizational Effectiveness</i>	(2014)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>training commitment</i> , <i>training need assessment</i> , <i>training contents & delivery approaches</i> dan <i>training evaluation</i> secara positif mempengaruhi <i>employee's work commitment</i> , <i>job satisfaction</i> , dan <i>job performance</i> . <i>employee training</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>organizational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i> . Dapat disimpulkan bahwa <i>employee training</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>