



### **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 Teori *Management*

Menurut Bateman & Snell (2007) *management* adalah proses kerja sama antar individu dan sumber daya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2009) *management* didefinisikan sebagai proses koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Schermerhorn (2010) *management* didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schermerhorn (2010) *management process* dibagi berdasarkan 4 fungsi, antara lain :

1. *Planning*

Dalam *management*, *planning* adalah proses menetapkan tujuan dan menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

## 2. *Organizing*

Dalam *management*, *organizing* adalah proses dalam menetapkan tugas, mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinir kegiatan individu dan kelompok untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat.

## 3. *Leading*

Dalam *management*, *leading* adalah proses membangkitkan antusiasme sumber daya manusia untuk bekerja keras dan membangkitkan usaha mereka untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan.

## 4. *Controlling*

Dalam *management*, *controlling* adalah proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

### **2.1.2 Teori *Human Resource Management***

Menurut Schermerhorn (2010) *human resource management* didefinisikan sebagai proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Menurut Dessler (2015) *human resource management* didefinisikan sebagai proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan antar karyawan, kesehatan dan keselamatan dalam bekerja, serta sikap adil kepada karyawan.

Menurut Byars dan Rue (2008) *human resource management* didefinisikan sebagai kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia sebuah organisasi.

Menurut Dessler (2015) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Melakukan pekerjaan analisis (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
- 2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
- 3) Memilih calon karyawan.
- 4) Orientasi dan pelatihan karyawan baru.
- 5) Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan).
- 6) Memberikan insentif dan benefit.
- 7) Menilai kinerja.
- 8) Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan).
- 9) Pelatihan karyawan dan mengembangkan manajer.
- 10) Membangun komitmen karyawan.

### **2.1.3 Job Satisfaction**

Menurut Hoppock (1935) dalam Bendixen (2015) *job satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan emosional dan perilaku seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Locke (1976) dalam Barness, *et al.* (2013) *job satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau keadaan positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang atas pengalaman pekerjaannya.

Menurut Noe, *et al.* (2008) *job satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi pekerja bahwa pekerjaannya mencukupi atau memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai penting terkait pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, definisi dari *job satisfaction* yang digunakan oleh penulis adalah definisi *job satisfaction* menurut Hoppock (1935) dalam Bendixen (2015).

Menurut Kreitner & Kinicki (2008) terdapat lima komponen yang mempengaruhi *job satisfaction*, yaitu :

1. *Need Fulfillment*

Model ini mengusulkan bahwa tingkat kepuasan pekerja ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies*

Model ini mengusulkan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Pemenuhan harapan ini mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seseorang dari pekerjaannya, seperti gaji yang baik dan peluang promosi, dan apa yang sebenarnya dia terima.

3. *Value Attainment*

Sebuah gagasan yang mendasari bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity*

Dalam model ini, kepuasan adalah fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan adil di tempat kerjanya. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi

orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan.

#### 5. *Dispositional/Genetic Components*

Model ini menyiratkan adanya perbedaan sifat masing-masing individu dan mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Sedangkan menurut Robbins, *et al.* (2009) terdapat beberapa faktor yang mendukung kepuasan kerja karyawan, yaitu :

##### 1. *Mentally Challenging Work*

Individu-individu cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, memberikan berbagai macam tugas, kebebasan, serta *feedback* tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan. Karakteristik seperti ini membuat pekerjaan menjadi lebih menantang dan menarik bagi karyawan.

##### 2. *Equitable Rewards*

Karyawan menginginkan kebijakan sistem gaji dan kebijakan promosi yang dirasa jelas dan adil sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

##### 3. *Supportive Working Condition*

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik dan fasilitas yang mendukung, sehingga memudahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan

dengan baik. Saat ini, banyak karyawan yang lebih memilih lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

#### 4. *Supportive Colleagues*

Karyawan mendapatkan lebih banyak hal dari pekerjaannya dan yang didapat bukan hanya sekedar upah atau prestasi yang terlihat atau berwujud. Bagi beberapa karyawan, bekerja juga merupakan pemenuhan akan kebutuhan interaksi sosial. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan juga dapat meningkat jika karyawan tersebut memiliki atasan yang ramah dan dapat mengerti dirinya, selain itu karyawan juga sangat senang jika mendapatkan atasan yang mau memberikan penghargaan kepada bawahannya yang sudah melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Robbins & Judge (2013), ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat dinyatakan dalam berbagai respon. Berikut adalah beberapa respon karyawan yang mengikuti ketidakpuasannya dalam bekerja :

##### 1. *Exit*

*Exit* adalah sebuah tindakan langsung yang dilakukan karyawan. Contohnya seperti meninggalkan organisasi atau *resign* dan mencari posisi baru.

##### 2. *Voice*

*Voice* adalah sebuah bentuk usaha aktif karyawan untuk memperbaiki situasi, seperti menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan membentuk serikat pekerja.

### 3. *Loyalty*

*Loyalty* adalah sebuah respon pasif dari karyawan yang tetap menunggu adanya perubahan yang dilakukan perusahaan secara optimis. Contohnya seperti membicarakan kritik eksternal kepada perusahaan, dan mempercayakan perusahaan untuk melakukan *action* yang dirasa paling benar.

### 4. *Neglect*

*Neglect* adalah sebuah respon pasif karyawan yang dapat membuat keadaan semakin memburuk. Contohnya seperti tidak masuk kerja (absen) atau terlambat bekerja, dan meningkatkan tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **2.1.4 *Affective Commitment***

Menurut Allen, *et al.* (1991) dalam Naim, *et al.* (2017) *Affective commitment* didefinisikan sebagai sebuah keterikatan emosional, rasa teridentifikasi dengan sesuatu dan keterlibatan dalam organisasi.

Menurut Allen & Mayer (1990) dalam Barnes, *et al.* (2013) *affective commitment* dapat didefinisikan sebagai sebuah rasa keterikatan emosional, rasa teridentifikasi dengan suatu hal dan keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi.

Menurut Christian, *et al.* (2011) dalam Barnes, *et al.* (2013) *affective commitment* dapat didefinisikan sebagai cerminan sikap seseorang terhadap organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, definisi dari *affective commitment* yang digunakan oleh penulis adalah definisi *affective commitment* menurut Allen & Meyer (1991) dalam Naim, *et al.* (2017).

### **2.1.5 Work Engagement**

Menurut Schaufeli, *et al.* (2002) dalam Barness, *et al.* (2013) *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup konsep-konsep seperti *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Menurut Leiter & Bakker (2010) dalam Barness, *et al.* (2013) *work engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan seorang pekerja dengan peran dalam pekerjaannya atau dalam pekerjaan itu sendiri.

Menurut Schaufeli & Salanova (2011) dan Schaufeli & Bekker (2010) dalam Barness, *et al.* (2013) *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan hubungan karyawan dengan pekerjaan mereka.

Dalam penelitian ini, definisi dari *work engagement* yang digunakan oleh penulis adalah definisi *work engagement* menurut Schaufeli, *et al.*, (2002) dalam Barness, *et al.* (2013).

Dimensi dalam *work engagement* :

#### 1. *Vigor*

*Vigor* didefinisikan sebagai kondisi yang ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental seseorang saat bekerja, kesediaan untuk

menginvestasikan upaya dalam pekerjaannya, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan (Salanova & Schaufeli, 2008 dalam Barness, *et al.*, 2013).

## 2. *Dedication*

*Dedication* didefinisikan sebagai sebuah rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan (Salanova, *et al.*, 2008 dalam Barness, *et al.*, 2013).

## 3. *Absorption*

*Absorption* didefinisikan sebagai keadaan seseorang yang sangat berkonsentrasi dan asyik dalam pekerjaannya dan ia merasa waktu berlalu dengan cepat saat ia sedang mengerjakan pekerjaannya (Salanova, *et al.*, 2008 dalam Barness, *et al.*, 2013).

### **2.1.6 Career Commitment**

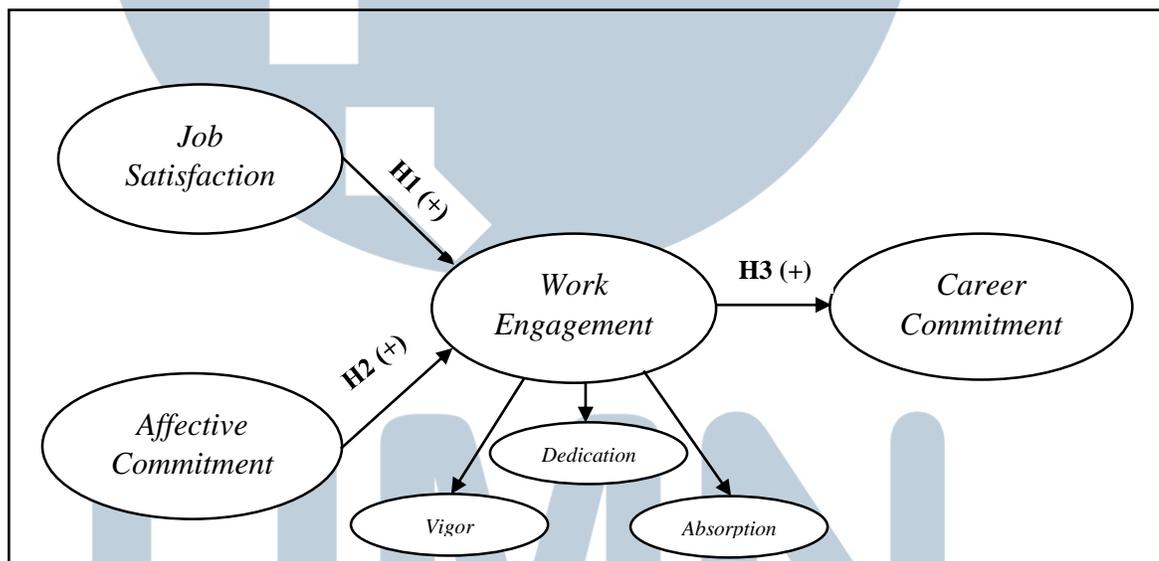
Menurut Mueller, *et al.* (1999) dalam Wickramasinghe (2016) *career commitment* didefinisikan sebagai rasa teridentifikasi dan rasa keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya yang ditandai dengan tingkat kesetiaan karyawan terhadap profesi atau pekerjaannya.

Menurut Colarelli & Bishop (1990) dalam Barness, *et al.* (2013) *career commitment* dapat didefinisikan dengan pemikiran karyawan untuk maju dan berkembang di dalam organisasi merupakan tujuan dari karir mereka.

Menurut Hall (1971) dalam Wickramasinghe (2016) *career commitment* didefinisikan sebagai kekuatan motivasi seseorang untuk bekerja dalam karir yang dipilihnya.

Dalam penelitian ini, definisi dari *career commitment* yang digunakan oleh penulis adalah definisi *career commitment* menurut Mueller, *et al.*, (1999) dalam Wickramasinghe (2016).

## 2.2 Model Penelitian



Sumber : Barnes & Collier, 2013

**Gambar 2.1 Model Penelitian**

Hipotesis :

1. *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement*
2. *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *work engagement*
3. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *career commitment*

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Macey & Schneider (2008) dalam Barness, *et al.* (2013) mengemukakan bahwa *work engagement* akan mewakili keadaan diluar *job satisfaction*. Berkenaan dengan penelitian ini, *job satisfaction* adalah konsep yang penting karena dapat memenuhi kebutuhan secara empiris untuk membedakan *work engagement* dari konstruksi terkait dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari konseptual *work engagement* (Macey & Schneider, 2008 dalam Barness, *et al.*, 2013).

*Job satisfaction* dan *work engagement* tidak memiliki fokus yang sama. *Work engagement* berkaitan dengan keadaan emosional karyawan ditempat kerja dan memiliki konotasi yang bersifat aktivasi seperti rasa antusiasme, kewaspadaan dan kegembiraan. Sedangkan *job satisfaction* memiliki konotasi yang bersifat kejemuhan pada kepuasan, ketenangan dan relaksasi (Macey & Schneider, 2008; Schaufeli & Bakker, 2010 dalam Barness, *et al.*,2013)

Amabile & Kramer (2011) dalam Barness, *et al.* (2013) menekankan pentingnya menciptakan dan memberikan sebuah penghargaan sebagai sebuah sarana untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki rasa keterlibatan terhadap pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan kepada delapan karyawan Gen Y PT. XYZ, perusahaan dapat mendorong tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya melalui kompensasi dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan diberikannya kompensasi dan fasilitas yang mendukung,

maka besar kemungkinan tingkat *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya pun akan meningkat. Hal tersebut dapat ditandai dengan antusiasme karyawan pada saat bekerja.

Hasil dari penelitian Barness, *et al.* (2013) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *job satisfaction* dan *work engagement*. Temuan serupa juga didapatkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Murray *et al.* (2015) dan Saks (2006). Berdasarkan temuan-temuan sebelumnya, penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *job satisfaction* dan *work engagement*. Berikut adalah hipotesa dalam penelitian ini :

**H1:** *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

### **2.3.2 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Work Engagement***

Penelitian sebelumnya telah berspekulasi bahwa komitmen seorang pekerja terhadap organisasi dapat terjadi sebelum adanya *work engagement* (Kahn, 1990 dalam Barness, *et al.*, 2013). Meskipun konsep dari *affective commitment* dan *work engagement* terkait satu sama lainnya, namun penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan dari kedua konstruk tersebut (Hallberg & Schaufeli, 2006; Christian *et al.*, 2011 dalam Barness, *et al.*, 2013).

Perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa *affective commitment* lebih mencerminkan rasa teridentifikasi dan keterlibatan dengan organisasi, sedangkan *work engagement* adalah tentang keterlibat karyawan dengan peran dari pekerjaannya atau pekerjaan itu sendiri (Leiter & Bakker, 2010 dalam Barness, *et al.*, 2013).

Dengan kata lain, *affective commitment* dapat mencerminkan sikap karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja secara keseluruhan, sedangkan *work engagement* dapat mencerminkan sikap karyawan secara khusus terhadap pekerjaannya (Christian *et al.*, 2011 dalam Barness, *et al.*, 2013).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan kepada delapan karyawan Gen Y P. XYZ, keterkaitan antara *affective commitment* dan *work engagement* disini yaitu jika para pekerja telah memiliki rasa keterikatan dan juga komitmen terhadap perusahaan, maka mereka kemungkinan besar akan memiliki minat yang lebih besar untuk memastikan keberhasilan organisasi dan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Hasil dari penelitian Barness, *et al.* (2013) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *affective commitment* dan *work engagement*. Temuan serupa juga didapatkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Albrecht & Andretta (2011) dan Chughtai (2013). Berdasarkan temuan-temuan sebelumnya, penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *affective commitment* dan *work engagement*. Berikut adalah hipotesa dalam penelitian ini :

**H2** : *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

### **2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Career Commitment***

Hubungan positif antara *work engagement* dan *career commitment* diharapkan mampu membangun dan memperluas teori dari hipotesis ini. Artinya, karyawan yang

merasa terlibat dengan pekerjaannya dapat memiliki kemampuan untuk membangun *career commitment* yang dimiliki oleh karyawan tersebut (Barness, *et al.*, 2013).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa keadaan emosional yang positif yaitu *work engagement* dapat dikaitkan dengan indikator penting dari *career commitment*, seperti penurunan tingkat *turnover* dan pengurangan absensi karyawan (George, 1989; Pelled & Xin, 1999; Christian *et al.*, 2011 dalam Barness, *et al.*, 2013).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan kepada delapan karyawan Gen Y P. XYZ, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja atau *work engagement* yang tinggi kemungkinan besar dapat menumbuhkan inisiatif pribadi karyawan terkait dengan karirnya di perusahaan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan tingkat loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Hasil dari penelitian Barness, *et al.* (2013) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *work engagement* dan *career commitment*. Temuan serupa juga didapatkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Höper *et al.* (2012). Berdasarkan temuan-temuan sebelumnya, penulis ingin menguji kembali hubungan antara variabel *work engagement* dan *career commitment*. Berikut adalah hipotesa dalam penelitian ini :

**H3** : *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *career commitment*

## 2.4 Penelitian Terdahulu

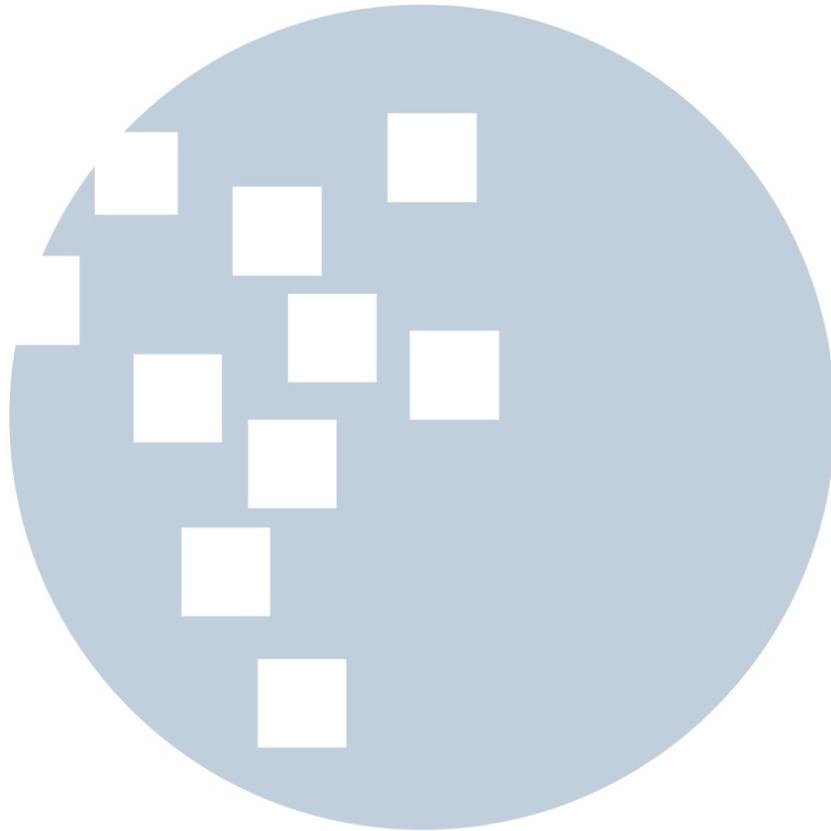
**Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Barness Donald C. & Collier, Joel E.	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Services Marketing</i>	<i>Investigating Work Engagement in the Service Environment</i> (2013)	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>service climate, job satisfaction</i> dan <i>affective commitment</i> mempengaruhi <i>work engagement</i> . <i>Work engagement</i> kemudian mempengaruhi konstruksi seperti <i>career commitment</i> dan <i>adaptability</i> .
2	Maria Karanika-Murray, Nikita Duncan, Halley M. Pontes and Mark D. Griffiths	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Psychology</i>	<i>Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction</i> (2015)	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational identification</i> pada <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> . Penelitian ini juga memberikan dukungan pada efek mediasi dari tiga dimensi dalam <i>work engagement</i> seperti <i>vigor, dedication</i> , dan <i>absorption</i> dalam hubungan ini.

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

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
3	Alan M. Saks	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology</i>	<i>Antecedents and consequences of employee engagement (2006)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan bermakna dari pekerjaan dan organisasi. Dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan dapat meningkatkan tingkat <i>engagement</i> karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Selain itu, <i>Work engagement</i> juga memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction, organizational commitment, intentions to quit, dan organizational citizenship behavior.</i>
4	Simon L. Albrecht and Manuela Andreetta	<i>Emerald Group Publishing Limited, Leadership in Health Services</i>	<i>The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers (2011)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>empowerment</i> memediasi hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>engagement</i> . Kemudian, <i>engagement</i> memediasi pengaruh <i>empowerment</i> pada <i>affective commitment</i> yang pada akhirnya memberikan pengaruh kepada keinginan karyawan untuk berpindah.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
5	Aamir Ali Chughtai	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology</i>	<i>Linking affective commitment to supervisor to work outcomes (2013)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagai hipotesis <i>work engagement</i> sepenuhnya memiliki hubungan positif terhadap <i>affective commitment</i> . Penelitian ini juga mengemukakan bahwa jika seorang atasan memiliki <i>affective commitment</i> yang tinggi, maka akan meningkatkan tingkat <i>work engagement</i> yang dimiliki oleh karyawan lain atau bawahannya.
6	Sylvie Vincent-Höper, Clara Muser dan Monique Janneck	<i>Emerald Group Publishing Limited, Career Development International</i>	<i>Transformational leadership, work engagement, and occupational success (2012)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> sebagai salah satu indikator penting dari kesejahteraan, memberikan hasil akses ke sumber daya terkait dukungan yang diberikan oleh atasan dan pemberdayaan pengikut dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk pekerjaan dan organisasinya.



UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA