BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Manajemen dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau dilakukan oleh seorang manager. Secara luas manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas yang dilakukan dapat selesai secara efisien dan efektif menurut Robbins & Coulter, (2009)

Merujuk pada referensi lain, dikatakan jika manajemen merupakan pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan karya orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi menurut Robert & Kinicki, (2014)

Selain itu, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya keuangan, fisik, manusia dan informasi organisasi untuk mencapai tujuanny menurut Griffin, (2004)

Definisi yang dapat disimpulkan mengenai manajemen adalah suatu aktivitas terkait perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian yang dilakukan oleh seorang manager agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Seorang manager melakukan aktivitas atau fungsi tertentu sebagai salah satu cara yang efisien dan efektif dalam melakukan koordinasi pekerjaan dengan orang lain. dalam buku *Fundamental of Management* Robbins dan Coulter, (2009) mengatakan bahwa manager melakukan empat fungsi sebagai berikut:

1. *Planning*, seorang manager menetapkan tujuan, membangun strategi, dan mengembangkan suatu rencana untuk melakukan koordinasi terhadap suatu aktivitas.
2. *Organizing*, seorang manager harus menentukan kebutuhan apa yang harus diperlukan, bagaimana hal itu akan terjadi dan siapa saja yang akan melakukannya.
3. *Leading*, seorang manager berusaha memberikan motivasi, memimpin, dan mengambil tindakan atau terlibat dalam berurusan dengan orang lain.
4. *Controlling*, seorang manager memantau sebuah aktivitas untuk memastikan bahwa apa yang telah direncanakan akan tercapai.

2.2 Teori *Human Resource Management*

Sumber daya manusia sangat penting kehadirannya di dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena untuk perusahaan dapat untuk menjalankan kegiatan bisnis dan juga agar dapat bersaing dengan para kompetitornya untuk menjadi yang terbaik.

Sebagai salah satu *asset* penting yang dimiliki perusahaan, perusahaan hendaknya dapat memperhatikan aspek untuk dapat mengelola sumber daya manusia itu sendiri. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu untuk dapat mengelola sumber daya manusia, mencari sumber daya manusia, mengembangkan sumber daya manusia, bahkan mempertahankan sumber daya manusia tersebut agar perusahaan tetap dapat bersaing di pasar.

Menurut Dessler, (2015) sendiri, manajemen sumber daya manusia yaitu proses untuk melatih, mengkompensasi, menilai karyawan, dan memenuhi kebutuhan seperti kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para karyawan, berikuat adalah 5 fungsi *human resources management:*

1. *Planning,* merupakan kegiatan dalam menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur. Serta, mengembangkan rencana dan perkiraan.
2. *Organizing,* merupakan kegiatan dalam memberi setiap bawahan tugas khusus, membangun departemen, kemudia mendelegasikan tugas kepada bawahan, dan membangun aliran otoritas dan komunikasi. Serta, mengoordinasikan tugas bawahan.
3. *Staffing,* merupakan kegiatan dalam menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kerja, mengompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, melakukan konseling karyawan. Serta, pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. *Leading,* merupakan kegiatan dalam membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral dan memotivasi karyawan.
5. *Controlling,* merupakan proses pengukuran kinerja kerja, membandingkan hasil dengan tujuan, dan melakukan perbaikan apabila diperlukan. Melalui pengendalian, para manajer menjaga kontak aktif dengan setiap individu selama mereka bekerja, mengumpulkan dan menafsirkan

Dalam buku Nickles, McHugh & McHugh (2016) mengatakan bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia adalah seluruh rangkaian aktivitas yang

di buat maupun dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi berkaitan dengan hukum yang berlangsung dan hal itu mempengaruhi manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah lingkup manajemen sumber daya manusia:

1. *Human Resources Management*

   Menurut Nickels et, al (2016) *Human Resources Management* adalah proses di mana organisasi menentukan kebutuhan akan sumber daya manusia yang lalu kemudian diikuti dengan merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, memberikan kompensasi, serta menjadwalkan karyawan demi tercapainya tujuan organisasi.

2. *Recruitment*

   Menurut Nickels et, al (2016) *Recruitment* adalah serangkaian aktifitas yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang tepat di waktu yang tepat.

3. *Selection*

   Menurut Nickels et, al (2016) *Selection* adalah suatu proses pengumpulan informasi dan kemudian memutuskan kandidat mana yang harus dipekerjakan, di bawah panduan hukum, untuk melayani individu dan organisasi.

4. *Training & Development*

   Menurut Dessler (2015) pelatihan dan pengembangan bersifat sistematis proses mengembangkan pemahaman profesional, pengetahuan dan keterampilan orang-orang dan membantu mereka meningkatkan kinerja organisasi dan individu.

Coaching dan *mentoring* adalah bagian penting dari pelatihan dan pengembangan karyawan. *Coaching* menargetkan peningkatan tinggi dan kinerja tinggi dari orang-orang di tempat kerja dan umumnya berfokus pada tujuan dan keterampilan tertentu; Namun mungkin juga memiliki beberapa efek pada atribut pribadi individu seperti kepercayaan diri dan interaksi sosial. Proses pembinaan terutama berlangsung untuk periode waktu yang singkat (Dessler, 2015). *Mentoring* di sisi lain, adalah informal formal prosedur untuk staf yang lebih berpengalaman untuk berbagi keterampilan mereka dan pengalaman tentang industri atau bisnis untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi juga tujuan individu karyawan. Di mana seorang mentor harus memiliki pemahaman dan pengetahuan yang mendalam tentang perusahaan atau bisnis dan dapat membantu atau membimbing orang lain dalam tempat kerja (Dessler, 2011)

5. *Motivation*

   Menurut Nickels et, al (2016) orang bisa termotivasi oleh berbagai hal. *Intrinsic reward* adalah kepuasan pribadi yang kita rasakan apabila kita berhasil melakukan pekerjaan kita dengan baik dan mencapai tujuan.

   Extrinsic reward adalah sesuatu yang orang lain berikan pada kita sebagai pengakuan atas pekerjaan kita yang baik.

6. *Evaluation (Performance Appraisal)*

   Evaluasi di mana kinerja karyawan diukur berdasarkan standar yang sudah ditetapkan, untuk membuat keputusan mengenai promosi, kompensasi, pelat

7. *Compensation & Benefit*

Compensation adalah alat pemasaran utama yang perusahaan gunakan untuk menarik karyawan yang berkualitas (Nickels *et al.*, 2016).

8. *Scheduling*

   a. *Flextime plan*

      Jadwal kerja yang memberikan karyawan kebebasan untuk memilih kapan waktu untuk bekerja, selama mereka bekerja dengan jam yang diharuskan (Nickels *et al.*, 2016).

   b. *Home-Based Work*

      Bekerja dari rumah memberikan para pekerja fleksibilitas untuk memilih jam kerja mereka sendiri dan untuk mengambil waktu untuk tugas – tugas pribadi (Nickels *et al.*, 2016).

   c. *Job-Sharing Plans*

      Sebuan pengaturan di mana 2 orang karyawan part-time berbagi 1 pekerjaan untuk full-time (Nickels *et al.*, 2016).

9. *Employee Union Relations*

   Employee Union Relations adalah sebuah organisasi karyawan yang dibentuk dengan tujuan untuk mewakili setiap anggota dalam perundingan manajemen karyawan terkait masalah pekerjaan (Nickels *et al.*, 2016).

10. *Career Management*

    Menurut Dessler (2015) *Career Management* merupakan proses yang mengharuskan pekerja untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karir mereka, sehingga mereka dapat menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif.

Berdasarka definisi di atas, penelitian ini menggunakan definisi dari Dessler (2013) yaitu manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk melatih, mengkompensasi, menilai karyawan, dan memenuhi kebutuhan seperti kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para karyawan,

2.3 *Organization Career Management* (OCM)

Menurut Cheung, Kong & Song (2014) *organizational career management* adalah program, proses dan pertolongan yang diberikan oleh suatu perusahaan untuk mendukung dan meningkatkan keberhasilan karir karyawan mereka.

Career management adalah proses yang sangat penting tidak hanya untuk karyawan secara perorangan tetapi juga penting untuk organisasi. *Organisasi career management* adalah proses yang dilakukan dalam sebuah organisasi yang mengelola karier karyawannya untuk menciptakan perencanaan karir yang baik (Seema, A. & Sujatha, S, 2013)

Ada berbagai praktik dukungan yang dapat diberikan untuk pengembangan karier karyawan tetapi selalu fokus pada praktik-praktik yang membantu mengembangkan karier karyawan dalam organisasi saat ini. Berbagai praktik yang diikuti oleh organisasi dapat dilakukan diklasifikasikan di bawah lima program (Baruch dan Budhwar, 2008 dalam Seema, A. & Sujatha, S, 2013)

1. *Career conseling*

   konseling karir membahas baik individu maupun dalam sebuah organisasi telah dianggap sebagai salah satu alat utama untuk kegiatan dalam proses pengembangan karir karyawan. Kekhawatiran individu terkait dengan kemajuan ke tanggung jawab yang lebih besar atau gaji, posisi, pergerakan

lateral yang sangat tinggi diinginkan atau pemecahan masalah yang sifatnya terkait dengan pekerjaan saat ini. Banyak organisasi melakukannya tidak memiliki konseling dan lokakarya karir formal, kebanyakan konseling disediakan oleh pengawas. Berbagai dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat berupa bimbingan karir, umpan balik kinerja, penugasan kerja yang menantang dan peluang kerja yang mempromosikan pengembangan dan visibilitas karyawan. Hubungan yang mendukung antara karyawan dan para pengawas meningkatkan karier para manajer. Mentoring menciptakan hubungan perkembangan yang organisasi yang berpengalaman anggota mencoba untuk meningkatkan peluang karier orang.

2. *succession planning*

   Memiliki pengetahuan atau jaringan yang lebih luas semua melalui organisasi sangat berharga dan membantu dalam mendapatkan formulir promosi dalam menggunakan a sistem suksesi. Untuk posisi level yang lebih tinggi organisasi mencakup mengoordinasikan tindakan banyak bawahan dan membuat rentang keputusan bagian yang lebih besar dari organisasi, karyawan, itu membutuhkan dari karyawan yang memiliki grearer identifikasi peran-peran tersebut dan memiliki basis pengalaman yang lebih luas dalam organisasi. Rencana suksesi adalah alat yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi kumpulan potensi kandidat yang akan dipromosikan dari dalam. Ini adalah praktik umum dari organisasi itu menekankan pada pengembangan internal karyawan. utama komponen dari

rencana suksesi adalah mengidentifikasi posisi-posisi kunci, menciptakan dan menilai kandidat, dan memilih orang.

3. *socialization*

Sosialisasi yang dilembagakan: Semua gerakan yang dilakukan oleh individu batasan organisasi langsung dari entri, perkembangan hierarkis dan pindah ke yang lain fungsi, atau gerakan ke lingkaran dalam membutuhkan penyesuaian, dibuat lebih mudah melalui proses sosialisasi. Model yang paling dikembangkan secara teoritis sosialisasi adalah tipologi taktik sosialisasi. Taktik sosialisasi kolektif adalah proses di mana pendatang baru dikelompokkan dan menempatkan mereka melalui seperangkat pengalaman vs sosialisasi individu yang memperlakukan setiap pendatang baru sebagai independen dan pergi mereka melalui pengalaman yang kurang lebih unik. Sosialisasi formal mengacu pada pemisahan pendatang baru dari anggota berpengalaman lainnya untuk jangka waktu tertentu sedangkan informal tidak menyediakan pemisahan pendatang baru dari yang lain. taktik ini adalah kolektif, taktik formal, berurutan, tetap, seri, dan investasi membantu pendatang baru untuk diterima peran, sehingga mereproduksi status quo. Ujung lain dari taktik sosialisasi – the taktik individual, informal, acak, variabel, disjungtif, dan divestasi mendorong para pendatang baru untuk mempertanyakan status quo dan mengeluarkan pendekatan mereka sendiri untuk peran mereka. Karena itu sosialisasi yang dilembagakan membantu organisasi untuk mempertahankan kontrol atas pengalaman pendatang baru dan instruksi yang didapat pendatang baru dari mereka. Taktik ini akan

membantu organisasi lebih ketika ingin mengembangkan dan mempertahankan karyawan. Oleh karena itu sebuah organisasi yang mengandalkan taktik kolektif, formal, berurutan, tetap, dan berantai sebagai taktik sosialisasi yang dilembagakan lebih cenderung memiliki kemajuan karyawan yang tinggi orientasi.

4. *training support*

Pelatihan ekstensif sangat ditekankan dalam berbagai hal literatur penelitian yang berbicara tentang pasar tenaga kerja internal & sistem kerja komitmen tinggi. Sistem kerja komitmen tinggi membutuhkan upaya yang lengkap dari karyawan dan karyawan perlu mengembangkan keterampilan & pengetahuan mereka untuk menjadi efektif dalam tugas mereka, organisasi tempat mereka bekerja, apa yang ingin dilakukan, dan bagaimana melakukannya hal-hal. Pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan khusus bahwa kebutuhan karyawan untuk promosi mereka juga membantu mereka dalam mencapai pelatihan ekstensif lateral gerakan dalam organisasi. Hal ini dimungkinkan melalui pelatihan ekstensif baik di tempat kerja atau tidak bekerja. Penelitian juga mendukung bahwa kegiatan pelatihan akan mengembangkan keterampilan yang dimiliki kebutuhan karyawan untuk masa depan. Ini juga merupakan alat penting untuk pertumbuhan karir dan kegiatan ini harus selaras dengan strategi bisnis. Ini juga mendukung bahwa kegiatan pelatihan formal dan kebijakan pembangunan adalah faktor yang sangat memotivasi yang menciptakan pertumbuhan jangka Panjang karyawan dalam organisasi.

5. *career related information sharing*

   Berbagi informasi terkait karier dengan sejauh mana ada informasi lengkap yang berkaitan dengan peluang kerja saat ini, yang akan datang program pelatihan dan rencana tenaga kerja masa depan dalam organisasi. Telah ditemukan sebagai faktor penting untuk perkembangan karyawan dalam organisasi. Beberapa proses untuk berbagi informasi terkait karir adalah 1. posting pekerjaan internal, 2. informasi tentang kebutuhan bakat masa depan, 3. berbagi informasi tentang pelatihan dan pengembangan program.

Sedangkan Bagdadli & Gianecchini, (2018) mengatakan *organizational career management* merupakan suatu perkerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun pengembangan karir karyawan, dan untuk membantu karyawan memperoleh promosi dan kenaikan gaji, dan membantu proses transisi karyawan ke posisi kepemimpinan.

Kemudian menurut Baruch (1999), De Vos, Dewettinck & Buyens (2009), Gutteridge, Leibowitz & Shore, (1993), mengelola karier seseorang dalam skenario intra-organisasi atau antar-organisasi, dan melibatkan pelatihan keterampilan baru, pindah ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi, membuat perubahan karir dalam organisasi yang sama, pindah ke organisasi yang berbeda.

De Vos, Dewettinck & Buyesn (2008) mengatakan bahwa *organizational career management* mencakup berbagai program dan intervensi yang berfokus pada pencocokan kebutuhan karir individu dan organisasi.

Selanjutnya Baruch (1999), De Vos, Dewettinck & Buyens (2009), Gutteridge, Leibowitz & Shore, (1993), dalam Guan et al., (2015) juga menambahkan *organizational career management* program dan intervensi yang dimaksudkan sebelumnya adalah seperti *individual assessment, training courses, mentoring, job rotation*, dan sebagainnya.

Berdasarkan definisi – definisi mengenai *organizational career management* di atas, maka penelitian ini menggunakan definisi dari Cheung, Kong & Song (2014) yaitu *organizational career management* adalah program, proses dan bantuan yang diberikan oleh perusahaan untuk mendukung dan meningkatkan kesuksesan karir karyawan mereka.

Menurut Dessler (2015) Menurut Dessler (2015) *Career Management* adalah proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karir mereka, sehingga mereka dapat menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif.

Ada beberapa manfaat merupakan praktik OCM yang dapat didapatkan oleh perusahaan yaitu:

1. Meminimumkan perputaran karyawan,
2. Mendorong perputaran untuk pekerja yang tidak produktif,
3. Mengevaluasi dan mengembangkan keterampilan untuk berperan pada masa yang akan datang,
4. Mengembangkan secara umum orientasi nilai korporasi (*corporate values*),
5. Menjaga kontinuitas,

6. Mengurangi persaingan yang tidak sehat,
7. Menciptakan image korporasi yang positif, dan
8. Menjaga kebijakan manajerial.

2.4 Internal Branding

Menurut MacLaverty, McQuillan & Oddie (2007) internal branding adalah serangkaian proses strategis yang menyelaraskan dan memberdayakan karyawan untuk mempromosikan nilai-nilai merek perusahaan terhadap pelanggan sesuai dengan brand promise yang diberikankan oleh perusahaan yang sesuai secara konsisten. Ada beberapa cara untuk membangun internal branding yang baik untuk perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. *Internal Communications*

   fungsi yang bertanggung jawab untuk komunikasi yang efektif di antara orang dalam suatu organisasi. Ruang lingkup fungsi dalam organisasi dan praktisi untuk memproduksi dan menyampaikan pesan dan kampanye atas nama brand, hingga menciptakan fasilitasi dialog dua arah dan mengembangkan keterampilan komunikasi para peserta dalam suatu organisasi melalui manajemen senior.

2. *Training support*

   bantuan dari setiap pelatihan yang diberikan kepada karyawan dalam suatu perusahaan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan lebih agar karyawan dapat menyampaikan brand value dan brand promise terhadap pelanggan tersampaikan dengan lebih baik.

3. *Leadership Practices*

praktik dari kepemimpinan atau atasan secara personal dan langsung dalam menyampaikan program brand terhahadap bawahan mereka.

4. *Reward & Recognition*

   cara khusus untuk memcapai keberhasilan membaung internal branding dengan baik dengan melalui program pengakuan atas keberhasilan kinerja karyawan melalui ulasan Umpan balik 360 derajat termasuk rekan, atasan, dan penilaian pelanggan, dengan kinerja yang baik maka karyawan akan diberikan kompensasi dan reward.

5. *Recruitment Practices*

   cara Strategi jangka panjang untuk terus membangun keterampilan dalam organisasi untuk memberikan brand promise yang dilakukan pada saat melakukan perekrutan karyawan baru dengan memiliki keterampilan mampu untuk memberikan brand promise dengan baik.

Internal branding adalah tentang memastikan bahwa *brand promise* ditransformasikan oleh karyawan menjadi kenyataan melalui *brand value* yang dianut perusahaan, sehingga harapan pelanggan dapat terpenuhi (Boone, 2000; De Chernatony and Cottam, 2008; Mahnert and Torres, 2007; dalam Cheung, Kong & Song, 2014).

Menurut Nina MacLaverty (2007) *Internal branding* adalah serangkaian proses strategis yang menyelaraskan dan memberdayakan karyawan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang sesuai secara konsisten. Ini proses

termasuk, tetapi tidak terbatas pada, komunikasi internal, dukungan pelatihan, praktik kepemimpinan, program penghargaan & pengakuan, praktik rekrutmen dan faktor keberlanjutan.

Hatch & Schultz (2008, dalam Dechawatanapaisal, 2018) mendefinisikan *internal branding* sebagai suatu program branding yang selaras dengan visi, nilai, dan budaya organisasi yang nantinya dapat membangun organizational brand yang kuat.

Internal branding menurut Punjaisri & Wilson, (2007) adalah suatu mekanisme yang dianggap untuk meningkatkan identifikasi karyawan dengan organisasi demi mencapai strategi organisasi dengan tujuan mencapai kesesuaian antara pesan *internal* dan *external brand*. *Internal branding* ini sendiri dapat berdampak dalam penyampaian *brand promise* perusahaan yang sangat bergantung pada karyawan.

Mitchell (2000, dalam Dechawatanapaisal, 2018) mengatakan bahwa konsep *internal branding* telah dikembangkan untuk membantu organisasi mempromosikan brand kepada karyawannya. Foter, Punjaisri & Cheng (2010, dalam Dechawatanapaisal, 2018) juga menambahkan bahwa istilah ini telah digunakan untuk merujuk pada upaya organisasi untuk memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal, dan membantu mereka dalam menerima nilai – nilai organisasi.

Premis *internal branding* melibatkan komunikasi dengan dan Pendidikan karyawan mengenai nilai – nilai suatu brand, untuk meningkatkan keterlibatan intelektual dan emosional si karyawan dengan brand (Aurand et al., 2005, de

Chernatony and Segal-Horn, 2003, King and Grace, 2008, dalam Dechawatanapaisal, 2018).

Komunikasi dan pelatihan yang efektif dan konsisten yang mencerminkan "*brand messages*" dapat mencapai hal – hal berikut ini. Pertama, memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pengetahuan mengenai brand, dan untuk memahami wawasan brand. Kedua, meningkatkan kontrak psikologis antara organisasi dan karyawan individu. Ketiga, mendorong internalisasi nilai-nilai brand karyawan.

Pengetahuan akan suatu brand memungkinkan karyawan untuk memahami brand dan perilaku kerja yang diinginkan (Baumgarth & Schmidt, 2010, Matanda & Ndubisi, 2013, Punjaisri et al., 2009, dalam, Dechawatanapaisal, 2018). Dalam penelitian ini, definisi *internal branding* yang digunakan oleh penulis adalah definisi dari Boone, (2000), De Chernatony & Cottam, (2008), Mahnert & Torres, (2007), dalam Cheung, Kong & Song, (2014) yaitu *internal branding* adalah tentang memastikan bahwa *brand promise* ditransformasikan oleh karyawan menjadi kenyataan melalui *brand value* yang dianut perusahaan, sehingga harapan pelanggan dapat terpenuhi.

2.5 Job Satisfaction

Job satisfaction menurut Zhang, Ma, Xu & Xu, (2018) dari padangan Fu & Deshpande (2014) adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi kerja atau pengalaman kerja karyawan.

Job satisfaction merupakan bagian – bagian penting yang berasal dari pengalaman kerja karyawan yang meliputi beberapa faktor pekerjaan seperti

contohnya sifat, gaji, tingkat *stress*, lingkungan kerja, anggota tim, atasan, dan beban kerja. (Bacotic, 2016).

Menurut Togia, Koustelios & Tsigilis (2004, dalam Ocen, Francis Angundaru, 2017) *job satisfaction* mengacu pada harapan karyawan tentang tempat kerja dan sikapnya untuk memajukan pekerjaannya. Akibatnya, *job satisfaction* adalah sejauh mana kebutuhan seseorang dapat terpenuhi dalam suatu pekerjaan. Schermerhorn, (2010) menjelaskan mengenai beberapa komponen dari *job satisfaction.* Komponen – komponen tersebut antara lain:

1. *Work Itself*

   Pekerjaan tersebut menawarkan tanggung jawab, kepentingan dan tantangan.

2. *Quality of Supervision*

   Terdapat bantuan tugas dan dukungan sosial.

3. *Co-workers*

   Besarnya harmoni, respek, dan keramahan yang ada.

4. *Opportunities*

   Terdapat peluang untuk promosi, belajar, dan berkembang.

5. *Pay*

   Terdapat kompensasi yang aktual dan adil.

6. *Work Conditions*

   Kondisi kerja menawarkan kenyamanan, keamanan, dan dukungan yang baik.

7. *Security*

Pekerjaan dan penempatan bagi karyawan terbilang aman.

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 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 harapa lebih besar dari apa yang diterima sebenarnya, maka seseorang akan meras 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.

penelitian ini menggunakan definisi dari Fu & Deshpande (2014), dalam Zhang, Ma, Xu & Xu, (2018) yaitu *job satisfaction* adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi kerja atau pengalaman kerja karyawan.

2.6 Brand Performance

Brand performance didefinisikan sebagai ukuran relatif dan kesuksesan brand di pasaran dan menunjukkan kekuatan suatu brand di pasar (O'Cass & Weerawardena, 2010; O'Cass dan Ngo, 2007b; dalam Tuan, 2014).

Dalam literatur strategis pemasaran menggambarkan pertumbuhan minat pada strategi pemasaran dan performa brand performance perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Chirani et al., 2012) Gagasan *brand performance* berhubungan dengan kekuatan penempatan posisi brand di dalam pasar yang dapat diukur melalui perolehan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas yang diperoleh perusahaan. Pengukuran *performance* perusahaan di adopsi dalam brand manajemen, karena mempengaruhi penciptaan tujuan dan strategi-strategi yang akan diimplementasikan ke pasar. Yang perlu diperhatikan ialah ide dari strategi *brand performance* yang ingin di implementasikan dalam pasar. Kekuatan brand perusahaan dibuktikan melalui jumlah *market share*, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas.

Menurut Ghodeswar (2008) ada lima indicator yang perlu diperhatikan agar perusahaan dapat membentuk performa brand yang kuat di dalam pasar. Elemen-elemen itu adalah:

1. *Product performance* merupakan dimensi kualitas yang berkaitan dengan karakterisitik utama produk, pelanggan menilai kualitas mutu dan fungsional produk atau jasa dari brand yang mereka beli.
2. *Service performance* merupakan dimensi kualitas yang berkaitan dengan karakteristik pelayanan, pelanggan akan menilai seberapa baik pelayanan yang mereka peroleh dari aktivitas transaksi mulai dari awal hingga akhir.
3. *Customer care* merupakan layanan yang memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk dihormati, dihargai dan memberikan solusi dari masalah yang dihadapi pelanggan.
4. *Customer satisfaction* merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan setelah mengkonsumsi produk atau jasa dari brand tertentu.
5. *Customer delight* merupakan perasaan pelanggan terhadap produk, seperti perasaan puas dan ketertarikan yang dapat mempengaruhi hubungannya dengan perusahaan.

Menurut Keller (2008, dalam Agustiani & Barbo, 2016) *brand performance* adalah bagaimana kemampuan produk dan jasa dalam memenuhi kebutuhan fungsional konsumen.

Sedangkan menurut Chirani,Talaghani & Moghadam, (2012) *brand performance* merupakan hasil ekonomi yang ingin dicapai oleh produsen dengan *brand* yang kuat. *Brand performance* juga sering diperhitungkan sebagai hasil dari model *brand equity*. *Brand equity* sendiri adalah nilai tambah yang diberikan terhadap suatu produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Di mana nilai tambah yang diberikan tersebut dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan terhadap merek tersebut (Kotler & Keller, 2016)

Tuan (2014) menagatakan bahwa *brand performance* menunjukkan bagaimana suatu brand berhasil secara finansial dan non finansial dalam persaingan pasar. *Brand* itu sendiri seringkali dipandang sebagai aset paling berharga oleh banyak perusahaan (Ambler et al., 2002, Grace & O'Cass, 2005, MillwardBrown Optimor, 2007, dalam Ngo & O'cass, 2011)

Cheung et al., (2014) juga menambahkan bahwa karyawan tidak hanya mewakili sebuah *brand.* Mereka harus menjadi brand itu sendiri. Dengan kata lain, karyawan dapat membantu perusahaan memproyeksikan *brand image* perusahaan yang diinginkan. Dengan demikian hal tersebut dapat membantu memperkuat *brand performance.*

Penelitian ini menggunakan definisi yang dijabarkan oleh O'Cass and Weerawardena, 2010; O'Cass dan Ngo, 2007b (dalam Tuan, 2014) yaitu *brand performance* didefinisikan sebagai ukuran relatif dan kesuksesan brand di pasaran dan menunjukkan kekuatan suatu *brand* di pasar.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh *Organizational Career Management* terhadap *Job Satisfaction*

Ng, Eby, Sorensen & Daniel C. Feldman, (2015) menyatakan bahwa *organizational career management* berkontribusi secara positif terhadap *job satisfaction*. Karena berdasarkan hasil penelitian mereka, ditemukan bahwa pencapaian karir yang nyata dapat menyebabkan perasaan kepuasan karir yang lebih besar. Dalam penelitian mereka juga ditemukan bahwa pendidikan memiliki pengaruh yang kuat terhadap *job satisfaction.*

Selanjutnya, Pearson, C. & Ananthram, S., (2008) menemukan hasil bahwa penempatan dan manajemen karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction melalui kepuasan kerja karyawan. Temuan ini Studi menemukan bahwa pengembangan karir karyawan sebagai salah satu pemicu kinerja rendah karyawan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Walsh & Taylor (2007) menemukan bahwa manfaat utama yang dicari oleh karyawan adalah peluang untuk bertumbuh dan berkembang, mendapat dukungan dan kompensasi. Selain itu mereka juga menambahkan, meskipun karyawan cenderung tidak bergantung pada perusahaan mereka untuk mengambil alih karir mereka, namun mereka mengharapkan organisasi untuk memberikan dukungan dalam pengembangan karir. Maka dari itu, pengaruh hubungan positif dari organisasi terhadap *job satisfaction* tidak boleh diabaikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa perusahaan yang peduli terhadap pengembangan karir karyawannya dapat memberikan

pengaruh pada *job satisfaction*. Oleh karena itu, bunyi hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H1: *Organizational career management* berpengaruh positif dengan *job satisfaction.*

2.7.2 Pengaruh *Internal Branding* terhadap *Job Satisfaction*

Sejumlah peneliti menemukan bahwa *internal branding* memiliki efek positif pada sikap dan perilaku karyawan dalam menyampaikan *brand promise*. Para peneliti juga berpendapat bahwa *internal branding* adalah ciptaan proses *internal marketing* untuk menyelaraskan proses *internal marketing* dengan *brand* (Punjaisri & Wilson, 2007).

Menemukan hasil dengan pernyataan yang didukung oleh banyak sarjana yang berpendapat bahwa tujuan utama *internal branding* dapat berhasil dicapai dengan menerapkan *internal marketing* sebagai cara untuk membentuk kinerja yang puas (Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005)

Menemukan hasil yang dimaksud dengan *internal marketing* adalah pendekatan pemasaran yang bertujuan untuk memotivasi, memuaskan dan mengintegrasikan karyawan yang diharapkan untuk menerapkan strategi perusahaan dan memuaskan pelanggan. Dengan *internal marketing* dan manajemen yang baik, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang mana nantinya dapat mengarah untuk memberikan layanan yang lebih. (Riyad, E. Amena, Z. Rashed, A. & Yasmeen, E., 2019)

Berdasarkan pembahasan di atas, maka diperkirakan bunyi hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H2: *Internal Branding* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction*

2.7.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Brand Performance*

Telah ditemukan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih berkomitmen pada organisasi, bekerja dengan kemampuan terbaik mereka, dan mampu menyampaikan apa yang menjadi *brand promise* organisasi (Lam & Zhang, 2003).

Selanjutnya, *job satisfaction* telah terbukti menjadi prediktor signifikan dari *organizational commitment*. *Organizaional commitment* sendiri adalah identifikasi individu dengan organisasi dalam hal keyakinan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai – nilai organisasi. Dengan kata lain, *job satisfaction* karyawan dapat memprediksi penerimaan mereka terhadap nilai – nilai brand, yang pada akhirnya dapat merangsang *brand performance*. (Mandejin, M, R, R., 2019)

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan karir yang tinggi, memiliki *organizational commitment* dan *job satisfaction* yang tinggi juga. *Job satisfaction* secara umum dapat memprediksi hasil yang terkait dengan kinerja, seperti *brand performance* karyawan (Homburg & Stock, 2004)

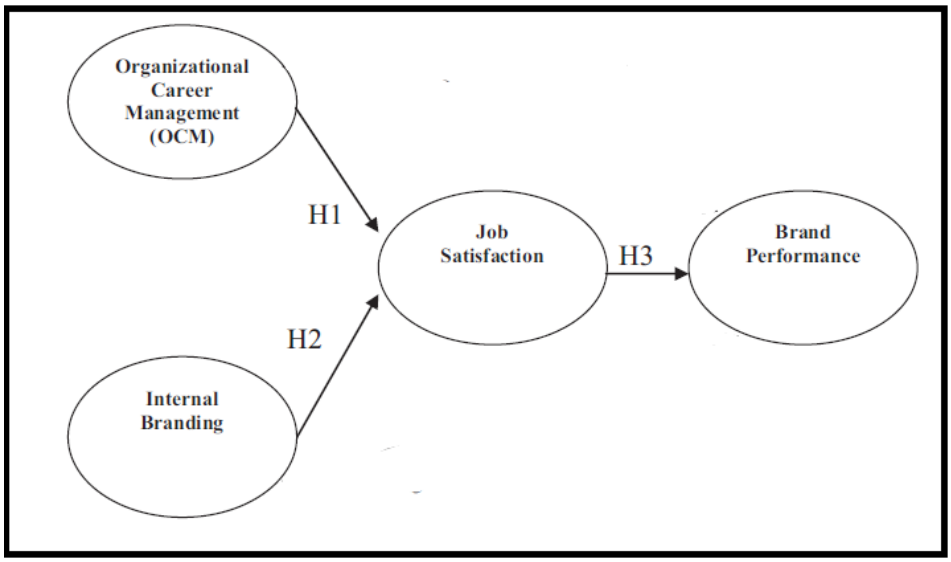
Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa puas akan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Oleh karena itu bunyi hipotesis ketiga adalah:

H3: *Job satisfaction* berpengaruh positif dengan *brand performance*

2.8 Model Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.8.1 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model penelitian seperti yang penulis gambarkan di bawah sebagai acuan penelitian ini. Model penelitian ini merupakan modifikasi dari jurnal milik Cheung, Kong & Song yang berjudul *"How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance"*. Berikut adalah model penelitian yang penulis gunakan:



Sumber: Cheung, Kong & Song "*How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance"* (2014)

Gambar 2.1 Model Penelitian

2.8.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunaka dalam penelitian ini adalah:

H1: *Organizational Career Management* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction.*

H2: *Internal Branding* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction.*

H3: *Job Satisfaction* berpengaruh positif dengan *Brand Performance.*

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ng et al., (2005)	Blackwell Publishing	*Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis*	Keberhasilan karir menjadi perhatian tidak hanya untuk individu tetapi juga untuk organisasi karena kesuksesan pribadi karyawan pada akhirnya dapat berkontribusi untuk kesuksesan organisasi.
2	Homburg & Stock (2004)	Academy of Marketing Science	*The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer*	Hasil menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja tenaga penjualan dan

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Satisfaction in a Businessto Business Context: A Dyadic Analysis	kepuasan pelanggan. Lebih jauh, hubungan antara kepuasan kerja tenaga penjualan dan kepuasan pelanggan ditemukan sangat kuat dalam kasus interaksi pelanggan dengan layanan yang tinggi.
3	Punjaisri & Wilson (2007)	Palgrave Journals	*The role of internal branding in the delivery of employee brand promise*	Persepsi manajemen dan karyawan dalam perjanjian mengenai peran penting karyawan yang menghadapi pelanggan dalam memenuhi brand promise. Mereka juga menggarisbawahi perlunya konsistensi pengalaman tamu dengan brand. Yang menarik, penelitian ini

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				mengungkapkan bahwa karyawan menyadari pentingnya penyelarasan perilaku mereka dengan brand dan pemberian layanan yang konsisten
4	Aurand et al., (2005)	Emerald Insight	*Human resource management's role in internal branding: an opportunity for crossfunctional brand message synergy*	Terlepas dari inisiatif internal branding yang terdokumentasi dengan baik, tampaknya ada ruang untuk perbaikan di antara departemen SDM dalam hal penyampaian pesan branding perusahaan.
5	Walsh & Taylor (2007)	Sage Publications	*Developing In-House Careers and Retaining Management Talent*	Menemukan bahwa karyawan mengharapkan organisasi untuk memberikan dukungan dalam pengembangan karir. Maka dari itu,

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
				pengaruh hubungan positif dari organisasi terhadap job satisfaction tidak boleh diabaikan.
6	Lam & Zhang (2003)	Emerald Insight	*Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa " job characteristics" dan " training and development " mempengaruhi job satisfaction dan *organizational commitment*.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
7	(Riyad, E. Amena, Z. Rashed, A. Yasmeen, E., 2019)	Emerald Insight	*Integrating Internal Branding Antecedents, Customer and Job Satisfaction in the Public Sector*	meningkatkan *job satisfaction* karyawan dengan memperlakukan "pekerjaan sebagai produk", yaitu mendesain pekerjaan dengan fitur-fitur yang bernilai bagi calon karyawan daripada hanya berkonsentrasi pada persyaratan tugas pekerjaan
8	Pearson, C. & Ananthram, S., 2008)		*Career Development, Job Satisfaction, and Career Commitment: Evidence from the Singaporean Hospitality Industry*	Hasil menunjukkan bahwa penempatan dan manajemen karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* melalui kepuasan kerja karyawan.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
9	Mandejin, M, R, R., 2019	Islamic Azad University	*The Effect of Brand Identity on Brand Performance and Employees, Job Satisfaction with the Intermediating Role of Organizational Confidence*	*job satisfaction* karyawan dapat memprediksi penerimaan mereka terhadap nilai – nilai brand, yang pada akhirnya dapat merangsang *brand performance*