

BAB II

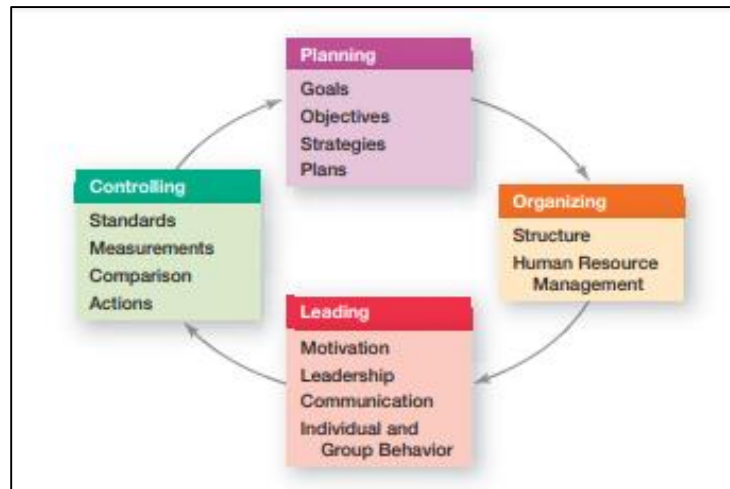
LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan cara organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan menggabungkan pekerjaan seseorang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki dan Williams, 2018). Menurut Robbins dan Coulter (2012), manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja karyawan untuk memastikan kegiatan terselesaikan secara efisien dan efektif.

Efisien merupakan cara untuk mendapatkan output sebanyak mungkin dari input dengan jumlah yang sedikit. Sementara efektif lebih berkaitan dengan tujuan untuk menyelesaikan kegiatan sehingga organisasi mampu mencapai tujuannya. Terdapat beberapa fungsi manajemen yaitu sebagai berikut:



Sumber: Robbins dan Coulter, 2012

Gambar 2. 1 *Planning – Controlling link*

1. *Planning*

Fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan, membangun strategi serta mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi kegiatan kerja. Hal ini karena suatu organisasi harus mampu mendefinisikan tujuan dan sarana pencapaiannya untuk tujuan tertentu.

2. *Organizing*

Fungsi manajemen dengan melibatkan pengaturan dan penyusunan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dalam hal ini, manajer memiliki tanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan untuk menyelesaikan tujuan organisasi seperti mengatur, menentukan tugas yang harus diselesaikan, dengan siapa yang mengerjakan dan

bagaimana tugas dikelompokkan sampai dengan keputusan yang harus dibuat.

3. *Leading*

Fungsi manajemen yang memberikan motivasi, memimpin dan melakukan tindakan yang melibatkan orang lain seperti manajer dan karyawan yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Dalam hal ini, manajer akan membantu dalam memotivasi, menyelesaikan masalah atau konflik dalam kelompok kerja, mempengaruhi satu orang atau team saat bekerja dan memilih saluran komunikasi yang paling efektif untuk menangani masalah perilaku karyawan dan memimpin karyawan.

4. *Controlling*

Fungsi manajemen yang terakhir adalah melakukan monitor, pemantauan dan perbandingan kinerja pekerjaan. Dalam hal ini, manajer melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan semestinya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Nickles et al., (2012), *human resources management* merupakan proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia dengan merekrut, memilih, mengembangkan motivasi, melakukan evaluasi, memberikan kompensasi sampai dengan melakukan penjadwalan karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Ebert dan Griffin (2015) menyatakan *human resources management* adalah suatu

serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk upaya menarik, mengembangkan serta mempertahankan setiap karyawan yang bekerja agar efektif. Dalam hal ini sumber daya manusia merupakan faktor penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Dessler (2015) mengatakan bahwa *human resources management* merupakan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta membina hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan keadilan kerja karyawan. Dessler (2015), manajemen sumber daya 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 sebagai berikut:

1. *A line function*

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

2. *A coordinative function*

Dalam fungsi ini, seorang *human resources manager* mengkoordinasikan kegiatan pada anak buahnya. Tugas ini biasa disebut dengan kewenangan fungsional. Para manager akan memastikan lini menerapkan kebijakan praktik sumber daya manusia perusahaan, misalnya mematuhi kebijakan pelecehan seksual.

3. *Staff (assist and advise) functions*

Dalam fungsi ini, seorang *human resources manager* membantu dan memberikan saran kepada manajer lini. Misalnya, CEO menyarankan 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.

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 mengkomplikasi dan menyerahkan laporan EEO.
3. *Job analyst* memiliki tugas untuk mengumpulkan dan memeriksa informasi tentang pekerjaan untuk menyiapkan *job descriptions*.
4. *Compensation manager* ini 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 antar karyawan dan manajemen.

2.1.3 *Employee Empowerment*

Saifullah et al. (2015) menyatakan pemberdayaan (*empowerment*) merupakan strategi yang efektif dimana suatu organisasi menggunakannya untuk meningkatkan kapabilitas dan tanggung jawab pegawainya karena diterima bahwa apabila seorang pegawai diberdayakan maka akan lebih efisien dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan yang merasa diberdayakan biasanya adalah mereka yang memahami dan mendapatkan kekuatan untuk mengatasi situasi, peristiwa, atau individu dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka, Conger & Kanungo (1988) dalam Hanaysha & Tahir (2015).

Wallace et al. (2011) dalam Saleem et al. (2019) menyebutkan *employee empowerment* adalah proses motivasi yang diwujudkan dalam perasaan dan terdiri dari empat pemahaman universal: pekerjaan yang bermakna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak. Bersama-sama, keempat pemahaman ini membangun kesan tentang pemberdayaan (*empowerment*) dan meningkatkan komitmen organisasi terhadap organisasi. Pemahaman pemberdayaan (*empowerment*) berguna dalam menjelaskan bagaimana komitmen organisasi dibangun (Baird et al., 2018; Huq, 2016).

Khan et al. (2014) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyatakan pemberdayaan (*empowerment*) digunakan secara luas untuk meningkatkan tingkat motivasi di antara karyawan, memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang tepat bila diperlukan dan menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk bereaksi terhadap situasi pasar yang berubah. Baird et al. (2018) mengatakan *employee*

empowerment menyebabkan peningkatan perasaan *self-efficacy* di antara staf atau anggota organisasi.

Employee empowerment mencerminkan sejauh mana pemberi kerja mengizinkan atau mendorong karyawan untuk berbagi atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi (Hanaysha, 2016; Dust et al., 2018). Format pemberdayaan karyawan bisa formal atau informal - dalam bentuk apa pun, ini meningkatkan kepercayaan diri dan rasa memiliki dengan organisasi (Huq, 2016)

Employee Empowerment adalah salah satu proses dan kontrol yang tertanam dalam strategi berorientasi (Hartline et al., 2000; Kotler, Bowen, & Mackens, 2006 dalam Gazzoli et al., (2012). Pemberdayaan (*empowerment*) juga dipandang sebagai aspek penting dari manajerial praktek yang mengarah pada peningkatan kinerja individu dan organisasi (Fulford & Enz, 1995; Bowen & Lawler, 1992; Hancer & George, 2003) dalam Gazzoli et al. (2012).

2.1.4 Teamwork

Kalisch & Lee (2009) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mendefinisikan istilah tim sebagai sekelompok orang yang saling mendukung untuk mencapai tujuan. Mirip dengan Purdy et al. (2010) dalam Hanaysha & Tahir (2015) yang mengatakan memikirkan kerja tim sebagai proses pengorganisasian kelompok antar karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Kerja tim adalah semacam acara timbal balik dan kolaboratif yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu, Khuong & Tien (2013) dalam Hanaysha & Tahir (2015).

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. Setuju dengan teori sebelumnya, Titiék Wijayanti (2015) bahwa manusia adalah sumber utama dari *teamwork*. *Teamwork* pada dasarnya terdiri atas sekelompok manusia yang bekerja sama dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab. Kerja sama ini merupakan suatu sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut West (2002) dalam Sriyono & Farida (2013) menyebutkan ada empat kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu:

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas – tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok.
3. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik dan teruji.
4. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap.

2.1.5 Employee Training

Menurut Poh & Abd Hamid (2001) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mengatakan *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.

Burke & Hutchins, (2007); Holton et al. (1997) dalam Shen & Tang (2018) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki efek positif terhadap kualitas karyawan, pelatihan harus efektif untuk memastikan itu peserta pelatihan mampu mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari ke pekerjaan. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan baik peluang pelatihan maupun keefektifan pelatihan dalam mengeksplorasi dampak pelatihan.

Dessler (2015), *employee training* adalah suatu proses untuk mengajarkan karyawan baru atau lama mengenai kemampuan dasar pengetahuan yang mereka butuhkan untuk pekerjaan mereka. Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Standar emas disini masih *basic analysis-design-develop-implement-evaluate* model proses pelatihan ADDIE yang telah digunakan pakar pelatihan selama bertahun-tahun. Sebagai contoh, salah satu vendor pelatihan menggambarkan proses pelatihannya sebagai berikut:

1. Analyze the Training Need

Pada tahap ini langkah analisis kebutuhan mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon peserta yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

2. *Design the Overall Training Program*

Pada tahap ini trainer melakukan perancangan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas disesuaikan dengan *training budget* perusahaan.

3. *Develop the Course*

Dalam tahap ini trainer menciptakan langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikan tema yang sesuai dengan *training* karyawan dan menyusun agar para trainee dapat menerima training dengan baik.

4. *Implementing Training*

Pada tahap ini merupakan proses implementasi karyawan yang biasanya dilakukan antara lain:

a) *On the Job Training*

Melatih karyawan dengan memberikan pekerjaan yang sesuai agar karyawan dapat belajar selama dia bekerja.

b) *Apprenticeship Training*

Suatu pelatihan karyawan baru dengan cara belajar langsung dengan senior dan di monitori oleh para ahli.

c) *Informal Learning*

Pembelajaran karyawan langsung dari atasan atau rekan kerja.

d) *Job Instruction Training*

Proses penyusunan daftar tugas – tugas dasar bersamaan dengan intisari dari pekerjaan tersebut dengan tujuan untuk membantu pekerjaan karyawan secara bertahap.

e) *Lectures*

Pelatihan dengan cara cepat dan sederhana dalam memberitahukan pengetahuan kepada sekelompok *trainees* yang banyak.

f) *Programmed Learning*

Sebuah pembelajaran dengan metode yang sistematis dalam mengajarkan keahlian suatu pekerjaan, dengan melibatkan pertanyaan dan fakta – fakta dan peserta kemudian memberikan feedback mengenai kinerja mereka.

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 agar peserta training dapat belajar menggunakannya dan training ini diadakan diluar ruangan pekerjaan untuk menghindari kecelakaan.

i) *Electronic Performance Support System*

Perangkat yang sudah terkomputerisasi yang menampilkan *training* secara otomatis, dokumentasi dan dukungan telepon pengintegrasian aplikasi

secara otomatis dan menyediakan bantuan yang lebih cepat dan efektif dibanding metode tradisional.

j) *Videoconferencing*

Training yang menggunakan internet 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 dan keahlian.

l) *Simulated Training*

Training yang mengkondisikan peserta seperti keadaan yang sebenarnya terjadi.

m) *Lifelong and Literacy Training Techniques*

- *Lifelong learning*

Pembelajaran seumur hidup berarti memberikan pengalaman belajar yang berkelanjutan kepada karyawan selama masa jabatan mereka di perusahaan, dengan tujuan memastikan mereka memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dan untuk memperluas wawasan mereka.

- *Literacy training*

Pelatihan literasi yang menekankan pada kerja tim dan kualitas mengharuskan karyawan membaca, menulis, dan memahami angka.

n) *Team Training*

Training ini berfokus pada masalah teknis, interpersonal, dan manajemen tim. Dalam hal pelatihan teknis misalnya, manajemen mendorong karyawan tim untuk saling mempelajari pekerjaan, untuk mendorong penugasan tim yang fleksibel.

o) *Cross training*

Training yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mempelajari pekerjaan diluar pekerjaan mereka. Tujuannya agar karyawan dapat mempelajari suatu hal yang baru.

p) *Improving Performance Through HRIS*

- *Internet Based Training*

Karyawan menggunakan pembelajaran berbasis internet untuk membahas hampir semua jenis pelatihan yang telah kita bahas sampai saat ini.

- *Learning portals*

Portal pembelajaran adalah bagian dari situs web pemberi kerja yang menawarkan akses online karyawan ke kursus pelatihan.

q) *Learning Management System*

Learning Management System adalah perangkat lunak khusus yang mendukung pelatihan internet dengan membantu karyawan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan menjadwalkan, menyampaikan, menilai, dan mengelola pelatihan online itu sendiri.

r) *The Virtual Classroom*

Training ini menggunakan perangkat lunak kolaborasi untuk memungkinkan banyak pelajar jarak jauh, menggunakan pc atau laptop, untuk berpartisipasi dalam diskusi audio dan visual langsung, berkomunikasi melalui teks tertulis, dan belajar melalui konten seperti slide powerpoint.

s) *Mobile Learning*

Pada *training* ini mayoritas pengusaha besar mendistribusikan komunikasi dan pelatihan internal melalui perangkat seluler. Pembelajaran seluler berarti menyampaikan konten pembelajaran atas permintaan pelajar, melalui perangkat seluler seperti ponsel, laptop, dan tablet di mana pun dan kapan pun pelajar memiliki waktu dan keinginan untuk mengaksesnya

t) *Social Media & HR*

Training ini pemberi kerja menggunakan media sosial seperti linkendin, facebook, twitter dan dunia virtual seperti kehidupan kedua untuk mengkomunikasikan berita dan pesan perusahaan dan untuk memberikan pelatihan.

5. *Evaluate the Course Effectiveness*

Langkah evaluasi dan tindak lanjut, di mana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini. Bentuk evaluasi seperti kuisoner dan analisa *performance appraisal* karyawan.

Buckley dan 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.

2.1.6 Job Satisfaction

Furnham et al. (2009) dalam Eliyana et al. (2019) menyatakan *job satisfaction* menjadi ukuran sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya hal ini sering terjadi dimana dua konsep dibahas secara bersama – sama, karena dikatakan bahwa seseorang individu merasa puas ditempat kerja karena ada faktor dan kondisi yang memotivasi dirinya.

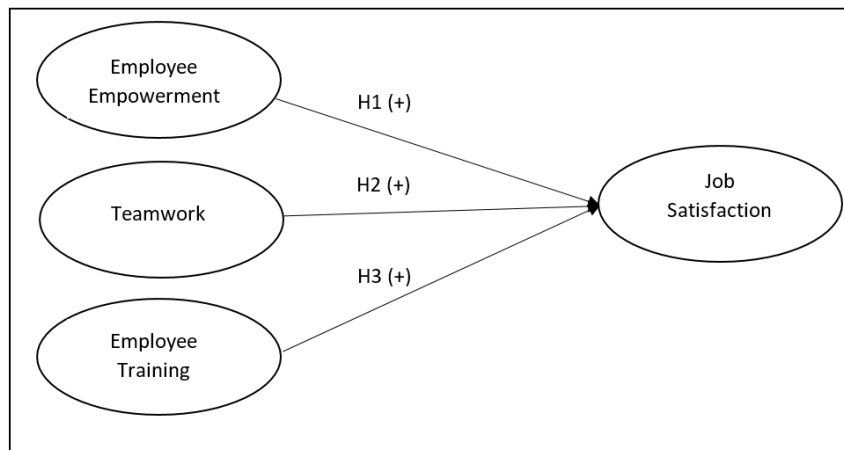
Selanjutnya menurut Bakotic & Babic (2013) dalam Hanaysha & Tahir (2015), *job satisfaction* adalah elemen penting yang berasal dari pengalaman kerja karyawan yang mencakup beberapa faktor pekerjaan seperti sifat, pembayaran gaji, tingkat stress, lingkungan kerja, anggota tim, atasan dan beban kerja. Selain itu, Robbins (2006) dalam Eliyana et al. (2019) menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan perilaku yang umum untuk prestasi kerja ada penghargaan dan prestasi yang tepat.

Sependapat dengan teori sebelumnya, Chen (2006) dalam Eliyana et al. (2019) menyebutkan secara teoritis *job satisfaction* memiliki hubungan dengan performa kerja. Organisasi dengan tingkat kepuasan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dan produktif. Selain itu karyawan yang memiliki *job satisfaction* yang tinggi akan memiliki jumlah pengembalian yang rendah.

Job Satisfaction adalah kumpulan perasaan yang disimpan karyawan terhadap pekerjaannya, Robbins (2005) dalam Bari et al. (2016). Saleem (2015) menyebutkan sebagai paradigma teoritis, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah situasi mental, fisiologis, dan lingkungan yang merangsang seseorang untuk mengekspresikan kepuasannya dengan pekerjaannya.

Banyak faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, untuk misalnya, tunjangan dan keuntungan finansial, pertumbuhan dan promosi karir, lingkungan kerja, supervisor dan rekan, Kabak et al., (2014) dalam Bari et al. (2016). Namun, kepuasan kerja bukanlah hal yang konstan fenomena; perubahannya dengan perubahan eksternal (perubahan organisasi) atau perubahan internal karyawan perilaku atau sikap (Kabak et.al., 2014) dalam Bari et al. (2016).

2.2 Model Penelitian



Sumber: Hanaysha & Tahir (2015), *Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction*

Gambar 2.2 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*

2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Menurut Fotopoulos dan Psomas (2009) dalam Ahmed dan Idris (2020) menyebutkan bahwa TQM berkaitan dengan variabel yang secara langsung mempengaruhi orang dan mungkin berasal dari kepemimpinan dan komitmen eksekutif, *teamwork*, *employee involvement and empowerment*, dan *training and education*. Sebagaimana dikemukakan oleh Morrow (1997) dalam Ahmed & Idris (2020) menyebutkan *employee empowerment* yang tidak memadai disebabkan oleh kegagalan dalam melaksanakan pelatihan berkelanjutan dan menciptakan lingkungan *teamwork*, dan *top leader* manajemen yang penting untuk kemandirian dan kepercayaan diri karyawan melaksanakan pekerjaan mereka dan sesuai dengan kepuasan kerja mereka.

Wood dan Peccei (2001) dalam Ahmed & Idris (2020) menyimpulkan bahwa kerja sama tim dianggap sebagai TQM yang dominan praktik, yang memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Employee training* adalah hal mendasar untuk banyak program TQM seperti penerapannya konsep kualitas baru, pengaturan dan praktik sistem kepuasan pelanggan, penggunaan kontrol kualitas statistik atau

perubahan budaya atau lingkaran kontrol kualitas (Bowen dan Lawler,1992; Yang, 2006) dalam Ahmed & Idris (2020).

2.3.1 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Karia & Asaari (2006) dalam Hanaysha & Tahir (2015), bahwa terdapat beberapa hasil dari perilaku praktik *empowerment* seperti peningkatan *organizational commitment*, *job satisfaction* dan *job involvement*. Ongori (2008) dalam Hanaysha & Tahir (2015) menyebutkan bahwa pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) menekankan keberadaan karyawan dalam suatu organisasi sangat bernilai dan dapat meningkatkan *organizational commitment* dan *job satisfaction*.

Mullins & Peacock (1991) dalam Hanaysha & Tahir (2015) mengatakan bahwa memberdayakan karyawan (*employee empowerment*) dianggap memiliki tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi, *organizational loyalty* dan *motivation* yang meningkat. Studi lain menjelaskan hal itu *employee training and education*, *relation and teamwork*, *reward and recognition*, *quality culture* dan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan (Kabak et al., 2014) dalam Bari et al. (2016).

Prajogo & Cooper, (2010) dalam Bari et al. (2016) menyatakan bahwa *senior manager commitment*, *empowerment*, *training involvement*, *teamwork*, *work and growth satisfaction* berpengaruh pada *job satisfaction*. *Employee empowerment* telah dikaitkan dengan hasil seperti peningkatan kepuasan kerja (*job satisfaction*),

mengurangi ketegangan terkait pekerjaan dan pergantian karyawan, promosi kreativitas individu dan fleksibilitas, komitmen terhadap tujuan organisasi dan kinerja manajerial (Belasco dan Stayer, 1994; Bowen dan Lawler, 1992; Maynard dkk., 2012; Seibert dkk., 2011; Hall, 2008; Moulang, 2015) dalam Lewis et al. (2019).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di atas yang menyatakan bahwa *employee empowerment* secara signifikan berpengaruh terhadap *job satisfaction*, maka peneliti ingin menguji kembali pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* dengan melakukan penelitian terhadap karyawan PT XYZ. Oleh karena itu, disajikan hipotesis:

H1 : *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.2 Pengaruh *Teamwork* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Hanaysha & Tahir (2015), *teamwork* dapat memotivasi karyawan didalam perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja serta keyakinan karyawan terhadap kemampuannya. Peningkatan motivasi kerja karyawan serta keyakinan pada mereka sebagai akibat dari *teamwork* dapat menjadi salah satu faktor terjadinya *job satisfaction*.

Prajogo & Cooper (2010) dalam Bari et al. (2016) menyimpulkan bahwa *teamwork* (TW) berpengaruh pada *job satisfaction*. Lalu menurut, Boon Ooi et al., (2007) dalam Bari et al. (2016) menyimpulkan bahwa praktik TQM yaitu

organizational trust, customer focus, reward and recognition, teamwork dan *organizational culture* berdampak pada *job satisfaction* karyawan.

Studi lain menjelaskan hal itu *employee training and education, relation dan teamwork, reward and recognition, quality culture* dan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan, Kabak et.al., (2014) dalam Bari et al. (2016). Prajogo & Cooper, (2010) dalam Bari et al. (2016), menyatakan bahwa *senior manager commitment, empowerment, training involvement, teamwork, work and growth satisfaction* berpengaruh pada kinerja karyawan atau *job satisfaction*.

Keng et al. (2005) dalam Kabak et al. (2014), dia menemukan *teamwork* merupakan faktor yang paling dominan dalam *job satisfaction*. Selain itu menurut Rahman & Bullock (2005) dalam Arunachalam & Palanichamy (2017), *teamwork* membantu dalam memenuhi kebutuhan afiliasi dari seorang karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen afektif dan moral.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di atas yang menyatakan bahwa *teamwork* secara signifikan berpengaruh terhadap *job satisfaction*, untuk meningkatkan kerjasama dalam tim, maka peneliti ingin menguji kembali pengaruh *teamwork* terhadap *job satisfaction* dengan melakukan penelitian terhadap karyawan di PT XYZ. Oleh karena itu, disajikan hipotesis:

H2: *Teamwork* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.3 Pengaruh *Employee Training* terhadap *Job Satisfaction*

Education and training yang disesuaikan untuk karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja mereka tetapi juga mencerminkan komitmen organisasi untuk membantu pertumbuhan karir mereka, Prajogo & Cooper, (2010) dalam Bari et al. (2016). Kabak et al., (2014) dalam Bari et al., (2016) menjelaskan bahwa *education dan training* (E&T) memainkan peran penting dalam *job satisfaction*.

Studi lain mengatakan hal itu *employee training and education, relation dan teamwork, reward and recognition, quality culture* dan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan (Kabak et.al., 2014) dalam Bari et al. (2016). Prajogo & Cooper, (2010) dalam Bari et al. (2016) menyebutkan bahwa *senior manager commitment, empowerment, training involvement, teamwork, work and growth satisfaction* berpengaruh pada kinerja karyawan atau *job satisfaction*. Korelasi positif antara *job satisfaction* dan menerima *training* telah ditemukan di berbagai profesi dan industri (Gu, Sen, & Ricardo, 2009) dalam Shen & Tang (2018).

Vasudan (2014) dalam Hanaysha & Tahir (2015) juga menemukan bahwa *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Adesola et al. (2013) dalam Hanaysha & Tahir (2015) melaporkan bahwa pelatihan (*training*) dan pengembangan berpengaruh 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 berbagai pengetahuan yang di dapatkan selama *training*.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di atas yang menyatakan bahwa *employee training* secara signifikan berpengaruh terhadap *job satisfaction*, untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, maka peneliti ingin menguji kembali pengaruh *employee training* terhadap *job satisfaction* dengan melakukan penelitian terhadap karyawan di PT XYZ. 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.	Jalal Hanaysha & Putri Rozita Tahir	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction</i>	2015	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee empowerment, teamwork</i> dan <i>employee training</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .
2.	Arunachalam T & Palanichamy chamy Y	<i>Does soft aspects of TQM influence job satisfaction and</i>	2017	Focus dari penelitian ini adalah apakah TQM berpengaruh terhadap <i>job</i>

		<i>commitment? An empirical analysis</i>		<i>satisfaction dan commitment.</i> Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>teamwork</i> berpengaruh positif terhadap job <i>satisfaction</i>
3.	Muhammad Waseem Bari, Meng Fanchen, & Muhammad Awais Baloch	<i>TQM Soft Practices and Job Satisfaction: Mediating Role of Relational Psychological Contract</i>	2016	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee empowerment, teamwork</i> dan <i>employee training</i> secara positif mempengaruhi <i>employee job satisfaction</i>
4.	Jie Shen & Chunyong Tang	<i>How does training improve customer service quality? The roles transfer of training and job satisfaction</i>	2018	<i>Training</i> baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pengalihan pelatihan melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan <i>training</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>

5.	Kamil Erkan Kabrak, Asim Sen, Kenan Gocer, Secil Kucuksoylemez, Gungor Tuncer	<i>Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector</i>	2014	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>teamwork</i> berpengaruh positif terhadap job <i>satisfaction</i>
6.	Rachel L. Lewis, David A Brown & Nicole C Sutton	<i>Control and empowerment as an organizing paradox: implications for management control systems</i>	2019	Penelitian ini menunjukkan <i>employee empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
7.	Ahmed A. O & Idris A.A	<i>Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees job satisfaction in “ISO 9001” Sudanese oil companies.</i>	2020	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee empowerment</i> , <i>teamwork</i> dan <i>training</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
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 penelitian ini menunjukkan bahwa <i>training commitment</i> , <i>training need assessment</i> , <i>training content</i> &

				<i>deliveri approaches</i> dan <i>training evaluation</i> secara positif mempengaruhi <i>employee's work commitment, job satisfaction</i> dan <i>job performance</i> .
--	--	--	--	--