



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manajemen

Manajemen merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan manusia melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Kinicki & Williams, 2020). Manajemen melibatkan aktivitas koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja yang dilakukan oleh orang lain supaya kegiatan tersebut dilakukan dengan efektif dan efisien. Melakukan pekerjaan dengan efektif adalah melakukan pekerjaan dengan benar yang dapat menghasilkan tujuan yang diinginkan. Sedangkan, efisien berarti mengerjakan pekerjaan dengan menghasilkan output sebanyak-banyaknya dengan input yang sesedikit mungkin (Robbins & Coutler, 2018).

Berdasarkan definisi menurut para ahli tersebut, peneliti menggunakan definisi manajemen yang diberikan oleh Kinicki & Williams (2020), yaitu upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan manusia melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Fungsi manajemen menurut Kinicki & Williams (2020) adalah sebagai berikut:

##### 1) *Planning*

*Planning* adalah proses menentukan tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.

##### 2) *Organizing*

*Organizing* adalah proses menyusun atau mengatur tugas, manusia, dan sumber daya lain untuk menyelesaikan pekerjaan.

##### 3) *Leading*

*Leading* adalah proses memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras supaya dapat mencapai tujuan organisasi.

#### 4) *Controlling*

*Controlling* adalah proses mengawasi atau memonitor kinerja, membandingkan hasil kinerja dengan tujuan, dan membicarakan tindakan korektif.

### 2.2. Manajemen Perhotelan

*Hospitality* menurut definisi *Oxford Dictionary* merupakan “penerimaan dan hiburan bagi para tamu, pengunjung, atau orang asing dengan keterbukaan dan keramahan”. Perusahaan yang berada di *hospitality industry* tidak hanya terbatas pada hotel dan restoran, melainkan mencakup lembaga lainnya yang menawarkan tempat menginap, makanan, *club*, *casino*, atraksi, *resort*, dan sebagainya, untuk orang-orang yang sedang berada jauh dari rumah. Maka itu, manajemen *hospitality* atau manajemen perhotelan merupakan manajemen yang mengurus masalah dalam menyediakan makanan dan tempat penginapan, seperti masalah terkait bangunan, kebersihan, mengawasi karyawan, serta menyiapkan makanan yang memuaskan bagi tamu (Barrows, Powers, & Reynolds, 2012). Tujuan atau *objective* yang perlu dicapai oleh manajemen perhotelan menurut Barrows, et al. (2012) adalah sebagai berikut:

- 1) Manajer ingin memastikan tamu merasa disambut dengan baik
- 2) Manajer ingin memastikan segala sesuatu berjalan dengan lancar untuk para tamu
- 3) Manajer ingin memastikan operasional akan terus berlanjut untuk menyediakan layanan dan juga menghasilkan profit.

### 2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Kinicki & Williams, 2020). Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai proses memperoleh (*acquiring*), melatih (*training*), dan menilai (*appraising*), memberi kompensasi (*compensating*) karyawan serta menangani masalah hubungan

ketenagakerjaan, kesehatan dan keamanan, dan keadilan karyawan (Dessler, Human Resource Management, 9th Ed., 2003).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan oleh Kinicki & Williams (2020) yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Robbins & Coulter (2018), aktivitas manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berkualifikasi untuk melakukan pekerjaan. Aktivitas-aktivitas ini membentuk proses yang dinamakan proses manajemen sumber daya manusia. Proses tersebut terdiri dari:

1) *Human Resource Planning*

*Human resource planning* atau perencanaan sumber daya manusia merupakan proses di mana para manajer memastikan bahwa mereka mempunyai jenis dan jumlah orang yang tepat di tempat dan waktu yang tepat. *HR Planning* terdiri dari dua langkah yaitu: (1) melakukan penilaian terhadap sumber daya manusia yang ada sekarang ini dan (2) memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.

2) *Recruitment and Decruitment*

*Recruitment* merupakan proses mencari, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja yang cakap. Sedangkan, *decruitment* merupakan proses mengurangi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.

3) *Selection*

Setelah mendapatkan kandidat, proses berikutnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah *selection* atau seleksi. Proses ini merupakan proses penyaringan terhadap pelamar kerja untuk menentukan siapa yang mempunyai kualifikasi paling baik untuk suatu pekerjaan.

4) *Orientation*

*Orientation* atau orientasi adalah suatu pengenalan pada pekerjaan seseorang dan organisasi tempat ia bekerja. Terdapat dua tipe *orientation*, yaitu *work unit orientation* dan *organization orientation*. *Work unit orientation* bertujuan

untuk membiasakan karyawan dengan *goals* dari *work unit*-nya, memperjelas bagaimana pekerjaannya dapat berkontribusi untuk *goals* dari *work unit*, dan memperkenalkan karyawan pada rekan-rekan kerja barunya. Sedangkan, *organization orientation* memberi informasi pada karyawan baru mengenai tujuan, sejarah, filosofi, peraturan dan prosedur perusahaan serta kebijakan-kebijakan terkait sumber daya manusia dan tur mengelilingi tempat kerja.

#### 5) *Employee Training*

*Employee training* atau pelatihan karyawan merupakan aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia. Seiring berubahnya *job demands*, *skill* atau keterampilan karyawan juga perlu berubah. Manajer bertanggung jawab untuk menentukan tipe *training* apa yang dibutuhkan karyawan, kapan mereka membutuhkannya, dan dalam bentuk apa *training* tersebut perlu dilakukan.

Secara umum, terdapat dua tipe *training* yang disediakan organisasi, yaitu *General Training*, seperti *training* keterampilan interpersonal (komunikasi, resolusi konflik, *team building*, dll.) serta *Specific Training*, yaitu *training* yang topiknya spesifik terhadap pekerjaan atau industri tertentu.

#### 6) *Employee Performance Management*

*Performance management system* atau sistem manajemen kinerja adalah sebuah sistem yang menciptakan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

#### 7) *Compensation and Benefits*

*Compensation and benefits* digunakan untuk memberi reward atau penghargaan terhadap kinerja karyawan. Manajer perlu mengembangkan sistem kompensasi yang dapat memotivasi karyawan. Kompensasi ini dapat terdiri dari beberapa tipe, seperti *base salaries* (gaji pokok), *salary add-ons*, *incentive payments*, serta *benefits* atau layanan lainnya.

#### 8) *Career Development*

*Career development* atau pengembangan karir karyawan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas. Berbeda dengan *training*, *development* lebih berfokus pada pemahaman informasi, konsep, serta memperluas kapasitas seorang

karyawan. Hasil dari *development* dapat diukur melalui seberapa banyak karyawan yang berkualifikasi untuk diberikan internal promotion (Dessler, Human Resource Management, 9th Ed., 2003).

#### **2.4. Job Demands–Job Resources Theory (JD-R Theory)**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori *Job Demands-Resources Theory* yang pertama kali dikembangkan oleh Demerouti, et al (2001). Teori ini digunakan oleh Radic, et al. (2020) ketika meneliti *working conditions* serta *work engagement* dan *well-being* karyawan kapal pesiar, yang merupakan bagian dari sektor *hospitality* (Radic, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han, & Law, 2020). Selain itu, pendekatan *Job Demands-Resources* juga digunakan dalam penelitian pada karyawan hotel, khususnya karyawan *frontline* (Shi, 2020); (Babakus, Yavas, & Karatepe, 2008).

##### **2.3.1. Job Demands**

*Job demands* dapat diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dari suatu pekerjaan yang memerlukan adanya upaya kognitif dan emosional sehingga berdampak pada beban fisiologis serta psikologis seseorang (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014); (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

##### **2.3.2. Job Resources**

*Job resources* merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dari suatu pekerjaan yang dapat (1) berfungsi dalam mencapai tujuan kerja; (2) mengurangi *job demands* yang berkaitan dengan beban fisiologis dan psikologis; (3) mendorong pertumbuhan dan pengembangan diri (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014); (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

##### **2.3.3. Perkembangan Job Demands-Resources Theory**

*Job demands-resources model* pertama kali dikembangkan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) untuk menjelaskan penyebab terjadinya burnout pada karyawan yang bekerja di berbagai bidang pekerjaan. Model ini kemudian dikembangkan lagi untuk

menjelaskan hubungan antara *JD-R* dengan *burnout* dan *work engagement* (Bakker & Schaufeli, 2004). Selain itu, pendekatan *JD-R* juga pernah digunakan untuk menjelaskan motivasi karyawan yang bekerja di sektor pelayanan (Bakker, 2015).

## **2.5. Work Engagement**

Konsep *engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990). *Engagement* dapat diartikan sebagai kondisi di mana seseorang dapat mengungkapkan energi fisik, kognitif, emosional, dan mental dalam pekerjaannya (Kahn, 1990).

Sedangkan, Schaufeli et al. (2002) menjelaskan *work engagement* sebagai perasaan positif dan penuh yang berkaitan dengan pekerjaan dan dicirikan oleh adanya *vigor*, *dedication*, serta *absorption*.

- (1) *Vigor* dicirikan oleh semangat yang tinggi dan ketahanan mental pada saat melakukan pekerjaan, kemauan untuk memberikan upaya yang maksimal pada suatu pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.
- (2) *Dedication* dicirikan oleh adanya perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- (3) *Absorption* dicirikan oleh adanya konsentrasi penuh pada pekerjaan seseorang, dan bahkan orang tersebut mempunyai kesulitan untuk memisahkan dirinya dengan pekerjaan (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002).

Ahli lain menjelaskan *work engagement* sebagai antitesis atau kebalikan dari *burnout* (Shuck, 2011). *Burnout* menurut Maslach et al. (2001) adalah kelalahan kronis di mana pandangan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi negatif serta menurunnya profesionalisme.

*Employee engagement* juga dapat didefinisikan sebagai kondisi ketika karyawan merasa terhubung, puas, dan antusias terhadap pekerjaan mereka (Robbins & Coutler, 2018). Studi lain menyatakan *employee engagement* adalah kondisi di mana ketika seseorang melakukan pekerjaan, ia merasa sangat fokus, merasa bersemangat, serta antusias terhadap pekerjaan (Kinicki & Williams, 2020).



Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut, peneliti menggunakan definisi yang diungkapkan oleh Schaufeli et al. (2002) di mana *work engagement* merupakan perasaan positif dan penuh yang berkaitan dengan pekerjaan dan dicirikan oleh adanya *vigor*, *dedication*, serta *absorption*. Definisi ini juga digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel (2014) di mana teori *Job Demands-Resources* dihubungkan dengan *work engagement*.

## **2.6. Employee Well-being**

*Well-being* menurut Baptiste (2008) adalah evaluasi keseluruhan mengenai pengalaman hidup seorang individu dan harus terbebas dari konteks sosial serta konteks pekerjaan.

Holman et al. (2005) menghubungkan *employee well-being* dengan tiga faktor yaitu *anxiety*, *depression*, dan *job satisfaction*. Sementara, Winstanley & Woodall (2000) menghubungkan *employee well-being* dengan *welfare*, *stress*, *insecurity*, *exhaustion*, *health screening*, dan kondisi fisik, emosional, serta psikologis karyawan.

Menurut kamus *World Health Organization*, *well-being* adalah kesejahteraan fisik, mental, dan sosial yang lengkap, bukan hanya tidak mempunyai penyakit atau kelemahan.

## **2.7. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *job demands*, *job resources*, *work engagement*, serta *employee well-being* karyawan hotel selama pandemi COVID-19 dengan menggunakan teori *Job Demands-Job Resources* yang dikembangkan oleh Demerouti et al (2001). Beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan konsep *Job Demands-Resources* yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:



### **2.7.1. Penelitian berjudul “*Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees*”**

Penelitian yang ditulis oleh Radic, et al. (2020) dan dipublikasikan di *International Journal of Hospitality Management Vol. 88* ini bertujuan untuk mengetahui *working conditions* karyawan kapal pesiar menggunakan teori *job demands-job resources* yang dihubungkan dengan *work engagement* dan *well-being*. Penelitian ini menggunakan metode survei melalui kuesioner yang diisi oleh 353 partisipan yang merupakan staf kapal pesiar di Port of Miami, Amerika Serikat. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job demands* mempengaruhi *well-being* secara negatif. Pengaruh negatif *job demand* terhadap *work engagement* dapat dikurangi melalui strategi individual seperti *coping, recovery, optimization, dan compensation*. Sedangkan, *job resources* mempengaruhi *work engagement* dan *well-being* secara positif dan *work engagement* juga berpengaruh positif terhadap *well-being* (Radic, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han, & Law, 2020).

### **2.7.2. Penelitian berjudul “*The Effect of COVID-19 on the Hospitality Industry: The Implication for Open Innovation*”**

Penelitian ini dipublikasikan pada *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* di tahun 2020. Ditulis oleh Khan et al. (2008), penelitian kuantitatif yang dilakukan pada karyawan industri perhotelan ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari krisis ekonomi serta *non-employability* terhadap kesehatan mental karyawan melalui *perceived job insecurity* pada situasi pandemi COVID-19. Kesimpulan dari penelitian ini adalah *perceived job insecurity* memediasi hubungan antara rasa takut akan krisis ekonomi, *non-employability*, dan kesehatan mental. Selain itu, rasa takut terhadap COVID-19 memperkuat hubungan di antara ketiga variabel tersebut.

### **2.7.3. Penelitian berjudul “*An Experience Sampling Study of Hotel Employees’ Subjective Well-Being: The Job Demands-Resources Approach*”**

Disertasi yang diterbitkan pada Mei 2020 oleh Shi (2020) ini bertujuan untuk mengetahui *subjective well-being* dan *turnover intention* karyawan *frontline* hotel melalui *Job Demands-Resources model*. Studi ini mempelajari peran *job demands* dan *job resources* terhadap *subjective well-being* serta *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan melalui metode observasi selama 416 hari terhadap 65 karyawan *frontline* hotel berbintang di Amerika Serikat ini memberi kesimpulan bahwa *Subjective well-being* dan *turnover intention* tidak setara antara para karyawan karena adanya pengaruh *job demands* dan *job resources* yang berbeda-beda. Selain itu, *job resources* disimpulkan bisa mengurangi pengaruh negatif *job demands*. (Shi, 2020)

### **2.7.4. Penelitian berjudul “*The double-edged sword effect of service recovery awareness of frontline employees: From a job demands-resources perspective*”**

Penelitian ini ditulis oleh Zhang, et al. (2020) serta dipublikasikan di *International Journal of Hospitality Management* 88 pada tahun 2020. Penelitian ini menggunakan teori *Job Demands-Resources* untuk menguji hubungan antara *Service Recovery Awareness* sebagai *Job Demand* terhadap *Post-recovery satisfaction* sebagai *Job Performance* melalui *Work Engagement* dan *Emotional Exhaustion* sebagai variabel mediasi serta *Perceived psychological empowerment* yang merupakan *Job resource* sebagai variabel moderasi. *Service Recovery Awareness* merupakan cara yang dibuat dan diimplementasikan untuk memperbaiki kegagalan dalam pelayanan (*service failure*) karyawan hotel supaya bisa mengubah *negative attitude customer* serta menghindari kehilangan *customer*. Karyawan *frontline* hotel yang bertemu langsung dengan *customer* mempunyai peran yang penting dalam mengatasi kegagalan pelayanan tersebut. Apabila

*Service recovery awareness* Sedangkan, *empowerment* yang diberikan perusahaan untuk karyawan *frontline* hotel bisa menjadi *job resource* yang dapat mengurangi dampak negatif dari *job demand*. Maka itu, Zhang et. Al (2020) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh *Service recovery awareness* pada *Post-recovery satisfaction* dengan *Perceived psychological empowerment* sebagai variabel moderasi.

Penelitian yang dilakukan pada 267 karyawan *frontline* serta *customer* hotel bintang lima ini menghasilkan kesimpulan bahwa *Service recovery awareness* merupakan *job demand* yang bisa meningkatkan *Post-recovery satisfaction* melalui *Work engagement*. Selain itu, *Service recovery awareness* juga bisa menurunkan *Post-recovery satisfaction* melalui *Emotional exhaustion*. Studi ini memberikan bukti bagi perusahaan *hospitality* untuk mempertimbangkan “*double sword effect*” dari *Service recovery awareness* yang merupakan sebuah *job demand*, dalam strategi *empowerment*. Selain itu, *Service recovery awareness* ini juga memberikan perspektif baru bagi perusahaan *hospitality* tentang bagaimana pengaruh negatif *Service recovery awareness* bisa dikurangi melalui peningkatan *Perceived psychological empowerment* (Zhang, Geng, Zhisheng, Song, & Wang, 2020).

#### **2.7.5. Penelitian berjudul “How to foster nurses’ well-being and performance in the face of work pressure? The role of mindfulness as personal resource”**

Penelitian yang dilakukan oleh Janssen, et al. (2020) ini bertujuan untuk mempelajari hubungan antara *work pressure* dengan *performance* serta *well-being* para perawat. Studi ini dilakukan melalui survei pada 1021 perawat di Belgia. Menurut Demerouti, et al. (2021) *work pressure* merupakan salah satu *job demand* yang dapat mengakibatkan dampak negatif bagi karyawan seperti *emotional exhaustion* dan *burnout*. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa *work pressure* berpengaruh positif terhadap *empathetic care*, *job performance*, serta *emotional exhaustion* dan

berpengaruh negatif terhadap *work engagement*. Temuan ini menyimpulkan bahwa *work pressure* merupakan *job demand* yang bisa menjadi hambatan sekaligus tantangan, tergantung dari *outcome* atau hasil yang dicapai. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan adanya peran *personal resources* ke dalam *job demands-job resources model* yang bisa meningkatkan *work pressure* (Janssen, Strydonck, Decuypere, Decramer, & Audenaert, 2020).

**Tabel 2. 1.** Penelitian Terdahulu

Sasaran Telaah	Penelitian Terdahulu				
	1	2	3	4	5
<b>Judul</b>	<i>Job demands– job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees</i>	<i>The Effect of COVID-19 on the Hospitality Industry: The Implication for Open Innovation</i>	<i>An Experience Sampling Study of Hotel Employees’ Subjective Well-Being: The Job Demands-Resources Approach</i>	<i>The double-edged sword effect of service recovery awareness of frontline employees: From a job demands-resources perspective</i>	<i>How to foster nurses’ well-being and performance in the face of work pressure? The role of mindfulness as personal resource</i>
<b>Peneliti</b>	Radic, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han, & Law	Khan, Niazi, Nasir, Hussain, & Khan	Shi	Zhang, Geng, Zhisheng, Song, & Wang	Janssen, Strydonck, Decuypere, Decramer, & Audenaert
<b>Tahun</b>	2020	2021	2020	2020	2020
<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif	Kuantitatif	Kualitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
<b>Teori dan Konsep</b>	<i>Job Demands-</i>	<i>Job Demands-</i>	<i>Job Demands-</i>	<i>Job Demands-</i>	<i>Job Demands-</i>

Penelitian	<i>Resources Theory</i>	<i>Resources Theory</i>	<i>Resources Theory</i>	<i>Resources Theory</i>	<i>Resources Theory</i>
<p><b>Tujuan Penelitian</b></p>	<p>Untuk mengetahui <i>working conditions</i> karyawan kapal pesiar menggunakan teori <i>job demands-job resources</i> yang dihubungkan dengan <i>work engagement</i> dan <i>well-being</i></p>	<p>Untuk mengetahui hubungan antara <i>job demands</i>, <i>job resources</i>, dan <i>intrinsic motivation</i> pada <i>emotional exhaustion</i> dan <i>turnover intention</i> karyawan <i>frontliner</i> hotel di Ankara, Turki.</p>	<p>Untuk mengetahui <i>subjective well-being</i> dan <i>turnover intention</i> karyawan <i>frontline</i> hotel melalui <i>Job Demands-Resources model</i>.</p>	<p>Untuk menguji hubungan antara <i>Service Recovery Awareness</i> sebagai <i>Job Demand</i> terhadap <i>Post-recovery satisfaction</i> sebagai <i>Job Performance</i> melalui <i>Work Engagement</i> dan <i>Emotional Exhaustion</i> sebagai variabel mediasi serta <i>Perceived psychological empowerment</i> yang merupakan <i>Job resource</i> sebagai variabel moderasi.</p>	<p>Untuk mempelajari hubungan antara <i>work pressure</i> dengan <i>performance</i> serta <i>well-being</i> para perawat.</p>