

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen pada dasarnya adalah sebuah pencapaian yang dilakukan oleh suatu organisasi secara efektif dan efisien melalui proses *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* untuk sumber daya dalam sebuah organisasi (Daft, 2014).

Definisi dan tujuan dari *planning* yaitu untuk mengidentifikasi tujuan dari kinerja sebuah perusahaan masa yang akan datang dan memutuskan tugas serta penggunaan atau pekerjaan apa yang nantinya sumber daya lakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain *planning* adalah bagaimana organisasi berada di masa yang akan datang (Daft, 2014).

Fungsi dari *organizing* biasanya mengikuti hasil dari *planning* dan mendefinisikan bagaimana sebuah perusahaan dapat mencoba untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi tersebut. *Organizing* biasanya melibatkan penetapan tugas dan pengelompokan tugas ke dalam departemen, pembagian wewenang kerja dan pengalokasian sumber daya manusia di seluruh organisasi (Daft, 2014).

Untuk definisi dari *leading* sendiri yaitu merupakan penggunaan untuk mempengaruhi serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. *Leading* yang menciptakan budaya dan nilai bersama, menleakakukan kominikasi tujuan kepada orang-orang di seluruh organisasi, dan juga menumbuhkan keinginan dari karyawan untuk berprestasi di tingkat yang lebih tinggi (Daft, 2014).

Controlling didefinisikan sebagai memonitor aktivitas karyawan, serta menentukan apakah sebuah perusahaan tersebut bergerak ke arah tujuan yang

sudah ditentukan sejak awal. Fase ini merupakan fase paling terakhir yang berarti jika ada pembaruan akan dilakukan koreksi seperlunya (Daft, 2014).

Manajemen juga melibatkan semua aktivitas yang berhubungan dengan bagaimana cara melakukan koordinasi serta pengawasan kerja yang dilakukan oleh orang lain supaya hasilnya dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Efisien yang berarti melakukan pekerjaan dengan menghasilkan *output* sebanyak-banyaknya dengan pemasukan atau *input* yang sesedikit mungkin (Robbins & Coulter, 2018).

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli, peneliti menggunakan definisi manajemen dari Richard Daft (2014) yaitu menjelaskan bagaimana melakukan pencapaian yang diinginkan oleh sebuah perusahaan dengan efektif dan juga efisien yang melalui proses *planning, organizing, leading, & controlling* dalam mengelola sumber daya manusia yang ada pada organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau *HR* manajemen merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan mempekerjakan, memotivasi, serta mempertahankan orang-orang atau karyawan di dalam sebuah perusahaan. *Human resource* manajemen berfokus pada orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan juga efektif.

Fungsi SDM mencakup orang, proses, teori, dan aktivitas yang terlibat dalam penyampaian layanan terkait SDM yang menciptakan dan mendorong efektivitas organisasi. Bila perlu, profesional SDM harus mampu mengenali peluang untuk meningkatkan operasi atau struktur SDM sebagai respons terhadap faktor-faktor seperti perubahan tenaga kerja, globalisasi, dan restrukturisasi organisasi (Dessler, 2018). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang melakukan *planning, organizing, leading & controlling* dari kinerja fungsi-fungsi operatif tersebut (Dessler, 2018).

Menurut Dessler (2018), kebijakan dan juga tindakan yang terlibat dalam pelaksanaan aspek sumber daya manusia dari pandangan manajemen termasuk kedalam perekrutan (*recruiting*), penyaringan (*screening*), pelatihan (*training*), penghargaan (*rewarding*), dan penilaian (*appraising*) yang meliputi manajemen sumber daya manusia. Hal ini terdiri dari kegiatan, kebijakan, dan praktik yang terlibat dalam memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan jumlah yang tepat dan campuran keterampilan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2018)d.

Pengembangan SDM merupakan pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi dan juga sebagai pengembangan karier secara terintegrasi untuk memperbaiki efektivitas dari kinerja individual, kelompok, dan organisasional (Dessler, 2018). Bidang utama dalam melakukan pengembangan SDM mencakup pelatihan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier merupakan proses utama dalam kajian tersebut (Dessler, 2018). Pengembangan SDM dapat ditempatkan di dalam konteks yang lebih besar di luar manajemen SDM, seperti contoh yang dilakukan SDM misalnya perencanaan SDM yang memiliki dampak pada pengembangan individu, kelompok dan organisasi. Pengembangan SDM juga sebagai kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, *knowledge* dan juga kemampuan secara individual maupun organisasional (Dessler, 2018).

Peran tradisional aktivitas SDM seperti *recruitment*, *training*, dan *appraising* adalah untuk mengelola perusahaan dengan karyawan yang memiliki minat, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan (Dessler, 2018). Namun, seringkali, banyak pemberi kerja juga menggunakan aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk membantu karyawan mereka mewujudkan potensi karir penuh mereka (Dessler, 2018). Hal ini dilakukan bukan hanya karena dianggap hal tersebut adalah hal yang benar untuk dilakukan, tetapi karena dengan harapan semua orang memperoleh keuntungan

karyawan dengan karier yang lebih memuaskan, dan pemberi kerja dengan hubungan, keterlibatan, dan retensi karyawan yang lebih baik (Dessler, 2018).

Perencanaan karir atau *career planning* adalah proses yang disengaja agar seseorang menyadari keterampilan yang dimilikinya secara pribadi, pengetahuan, minat serta motivasi dan juga karakteristik lain untuk memperoleh informasi yang dapat digunakan sebagai peluang ataupun pilihan. mengidentifikasi tujuan terkait karir, dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dilakukan agar bisa mempertahankan karyawan melalui pendekatan dengan *interview*. Pertanyaan *interview* yang diajukan untuk menghindari masalah retensi dengan mencari tahu bagaimana kabar karyawan saat ini. Pertanyaan umum termasuk, "Ke mana Anda pergi bekerja setiap hari, apa yang Anda nantikan?" dan "Bagaimana cara terbaik untuk mendukung Anda?" (Dessler, 2018). Untuk pendekatan ini tidak seperti survei grup anonim, wawancara langsung bersifat satu lawan satu, dan dilaporkan memberikan informasi yang berguna untuk mengurangi pergantian dan meningkatkan keterlibatan (Dessler, 2018).

Pada Penelitian ini, digunakannya teori dari Dessler (2018) yaitu *career planning* demi mengatasi masalah retensi karyawan yang ada di perusahaan.

2.1.3 Empowerment

Pemberdayaan karyawan atau *empowerment* merupakan sebuah pemberian tanggung jawab dan juga kekuasaan dimulai dari tingkat yang lebih tinggi ataupun hierarki yang berada di atas level kepada tingkat hierarki yang lebih rendah, terutama dalam hal untuk mengambil keputusan (Dainty et al., 2022). *Empowerment* bukan hanya memegang tanggung jawab yang tinggi pada pengambilan keputusan tetapi juga alam pengambilan keputusan yang digunakan untuk membantu kinerja efektivitas perusahaan lebih efektif dan efisien (Randolph, 2000).

Pada jurnal Conger & Kanungo (1988) yang dikutip dari jurnal Baird *et al.*,(2018), *Empowerment* juga tentang membangun motivasi yang merupakan proses yang dapat menyanggupi seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Proses ini dapat tercapai dengan menciptakan kondisi yang dapat membangun motivasi kerja melalui pengembangan kepercayaan yang diperoleh dari kemampuan diri sendiri. Pendekatan pemberdayaan karyawan terdiri dari praktik yang ditujukan untuk berbagi informasi, penghargaan, pengetahuan terkait pekerjaan, dan otoritas dengan karyawan diharapkan berhubungan positif dengan kinerja (Fernandez, 2013).

2.1.4 Work Environment

Lingkungan kerja merupakan lingkungan yang terdiri dari faktor yaitu kerja dan konteks lingkungan sekitar. Hal ini mencakup semua karakter pekerjaan seperti bagaimana pekerjaan itu diselesaikan, pelatihan aktivitas tugas untuk dikontrol serta bagaimana variasi dalam tugas dan nilai intrinsiknya untuk pekerjaan.

Sebagian besar bisnis mengabaikan lingkungan kerja dalam perusahaan mereka sehingga menciptakan efek buruk untuk kinerja karyawan yang ada di dalamnya. Lingkungan kerja sendiri terdiri dari keamanan kerja, keselamatan karyawan, hubungan yang baik dengan karyawan, motivasi untuk melakukan kinerja, pengakuan atas kinerja yang baik serta turut sertanya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan di dalam perusahaan (Lee & Reade, 2018).

Karyawan merasa dirinya menjadi penting ketika perusahaan juga mampu meningkatkan lingkungannya sehingga karyawan akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi serta rasa memiliki yang tinggi untuk perusahaannya (Lee & Reade, 2018). Beberapa faktor berbeda yang ada pada lingkungan kerja yaitu seperti gaji, otonomi yang diberikan untuk karyawan, jam kerja, komunikasi antar karyawan dan struktur organisasi (Lane et al., 2010). Hal ini juga dipercaya dapat mempengaruhi kepuasan kerja jika

lingkungan kerja dilengkapi dengan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan (Lane et al., 2010).

Pada perusahaan terdapat Sebagian besar karyawan mempunyai masalah dengan atasan mereka ketika atasan mereka tidak memberikan rasa hormat yang layak diterima. Lingkungan kerja yang buruk dapat tercipta ketika atasan membatasi karyawan untuk melakukan tugas mereka daripada menciptakan rasa tanggung jawab untuk karyawan dengan membuat karyawan bekerja sama di dalam tim untuk mencapai produktivitas kinerja yang tinggi.

2.1.5 *Relationship with Managers*

Hubungan dengan manajer menurut karyawan merupakan hubungan yang paling penting di lingkungan pekerjaan (Walsh & Taylor, 2007). Pada generasi millennial, biasanya karyawan bukan meninggalkan perusahaannya tetapi meninggalkan manajer atasannya. Dalam hal ini dinyatakan bahwa perilaku dan juga tindakan manajer dapat meningkatkan jumlah retensi karyawan atau berkurangnya jumlah karyawan yang bertahan di sebuah perusahaan (Gordon et al., 2019).

Hubungan dengan manajer yang baik dapat mengungkapkan sebara besar nilai dan juga kepedulian manajer terhadap kesejahteraan karyawannya (Eisenberger et al., 2002). Karyawan yang bisa menilai kekuatan dari hubungan yang baik dengan manajer akan bergantung kepada sejauh mana karyawan dapat mengidentifikasi manajer dari perusahaan (Eisenberger et al., 2002). Biasanya manajer yang tampak dihargai dan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan akan mudah untuk teridentifikasi karakter dasar dari sebuah perusahaan yang akan mempengaruhi kinerja dari karyawan (Eisenberger et al., 2002).

Rata-rata manajer yang terlihat sangat dihargai dan dihormati oleh perusahaan akan mencerminkan karakter dari lingkungan perusahaan seperti apa yang saat ini sedang dijalankan sehingga menimbulkan karakter kuat dari perusahaan (Lundqvist et al., 2012). Persepsi yang akan ditimbulkan oleh

karyawan kepada manajer mereka akan sangat dengan adanya hubungan yang baik dengan manajer, hal ini juga dapat meningkatkan penilaian positif dari karyawan atas kontribusi manajer terhadap kesejahteraan karyawan (Lundqvist et al., 2012).

2.1.6 Pay

Gaji seringkali dapat menjadi pertimbangan dalam proses suksesi untuk memotivasi karyawan. Saat ini, perusahaan kontemporer melakukan fokus penuh terhadap gaji karyawannya (Gupta & Shaw, 2014). Gaji mengacu pada jumlah yang menjadikan perasaan positif maupun negatif yang dirasakan oleh penerima gaji (Gupta & Shaw, 2014). Tingkat gaji di kategorikan menjadi kompensasi langsung yaitu berupa upah atau gaji dan tunjangan tidak langsung yaitu dana pensiun, asuransi kesehatan, dan layanan lainnya (Gupta & Shaw, 2014).

Hal yang mempengaruhi kenaikan pada gaji juga mengacu pada perubahan seseorang dalam tingkatan dan juga struktur dari gaji tersebut (Chan & Ao, 2019). Hal ini merupakan hubungan berupa hierarki yang dibuat antara tingkatan gaji yang diberikan untuk seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan dalam sebuah perusahaan (Chan & Ao, 2019). Setiap aspek yang mempengaruhi kinerja produktivitas maupun tugas yang diberikan untuk pekerjaan menjadi satu set penilaian yang unik mengenai kepuasan dari penerimaan gaji (Chan & Ao, 2019).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tekleab *et al.*, (2005) juga disebutkan bahwa beberapa faktor dari kepuasan gaji yang berbeda dapat mempengaruhi peran yang berbeda dari proses *turnover* karyawan yang dilakukan secara sukarela. Hal ini yang menjadikan karyawan dapat mengukur seberapa puas mereka melakukan pekerjaannya di perusahaan (Tekleab et al., 2005). Karyawan juga bisa mengukur seberapa cocoknya gaji yang mereka terima dengan pekerjaan yang mereka lakukan dalam waktu sebulan (Tekleab et al., 2005). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi yaitu termasuk jam kerja,

jumlah beban kerja, dan jumlah karyawan yang terdapat dalam tim yang sama di pekerjaan tersebut (Tekleab et al., 2005).

2.1.7 Job Satisfaction

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keseluruhan, penilaian evaluatif dari pekerjaan seseorang mulai dari positif hingga negatif (Sessa & Bowling, 2020). Kepuasan kinerja juga merupakan komponen penting untuk meningkatkan motivasi agar produktivitas kinerja lebih meningkat (Sessa & Bowling, 2020). Kepuasan kinerja juga merupakan kondisi psikologis, fisiologis dan lingkungan yang dapat mendorong emosi karyawan untuk mengakui bahwa mereka puas dengan pekerjaannya (Sessa & Bowling, 2020). Peran untuk kinerja karyawan juga ditekankan dengan adanya pengaruh dari beberapa faktor yang termasuk kedalam seorang karyawan dan organisasi (Sessa & Bowling, 2020).

Faktor ini juga dipengaruhi ketika kepuasan kinerja karyawan dipengaruhi oleh ketidakpuasan terhadap tugas yang diberikan, dan juga tidak yakin bahwa hak serta kondisi kerja yang tidak aman dan rekan kerja yang tidak kooperatif serta atasan yang tidak menghargai karyawannya mengakibatkan mereka merada tidak dihargai dalam lingkungan pekerjaan (Judge *et al.*, 2017).

Lingkungan kerja yang fleksibel dapat membuat karyawan menjadi lebih dihargai ketika berpendapat dan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang seutuhnya (Perspective, 2019). Semangat kinerja karyawan yang tinggi akan terlihat ketika mereka sudah melakukan upaya yang lebih meningkat untuk pekerjaannya (Perspective, 2019). Perusahaan juga mengupayakan ketika karyawan bekerja sesuai standar atau harapan perusahaan maka perusahaan akan menanggung biaya tambahan atas pekerjaan tersebut (Perspective, 2019).

2.1.8 *Employee Commitment*

Komitmen karyawan diidentifikasi sebagai kekuatan dari keterlibatannya karyawan dan juga mengidentifikasi seberapa kuat keterlibatan karyawan pada perusahaan (Lee & Reade, 2018). Komitmen karyawan juga merupakan hubungan yang menghubungkan kriteria karyawan dalam perusahaan dan akibat terhadap keputusan untuk tetap berada di perusahaan tersebut. Biasanya komitmen karyawan bergantung terhadap apa yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan tersebut khususnya ada pada gaji atau upah.

Dalam dimensinya menurut Joo (2017) komitmen karyawan terdapat 3 dimensi berbeda yaitu afektif, kontinuitas dan normatif. Komitmen afektif ditandai oleh seberapa terikat rasa emosional dengan perusahaan sehingga karyawan yang memiliki komitmen afektif dapat mengidentifikasi, dan juga mempunyai keterlibatan dengan sesama karyawan maupun perusahaan (Joo, 2017).

Dimensi normatif dan kontinuitas mempunyai focus terhadap rasa loyal karyawan terhadap perusahaan yang dapat dihasilkan dari tekanan normatif yang diberikan pada masing-masing individu (Lee & Reade, 2018). Biasanya karyawan dengan komitmen yang tinggi akan dengan mudah memberikan hasil yang positif terhadap produktivitas kinerja di perusahaan (Lee & Reade, 2018). Hal ini juga dapat memudahkan perusahaan dalam mengarahkan dan menetapkan standar yang diinginkan perusahaan kepada karyawan tersebut (Lee & Reade, 2018).

2.1.9 *Intention to Remain*

Salah satu faktor dan juga indikator terkuat dari retensi karyawan merupakan *intention to stay* (Griffeth et al., 2000). Secara tidak langsung proses keluar masuknya karyawan di sebuah perusahaan akan mengganggu kelangsungan kinerja di dalamnya, yaitu bisa meningkatkan biaya, menurunkan

produktivitas, serta menurunkan moral untuk karyawan yang masing tinggal di perusahaan tersebut (Cardy & Lengenick-Hall, 2011).

Seorang manajer harus mempertimbangkan resiko yang ditimbulkan dari retensi karyawan mengingat generasi millennial sangat menyukai tantangan serta tidak suka jika disepelekan (Perspective, 2019). Proses keluar masuknya karyawan di perusahaan bukan hanya menimbulkan tambahan biaya tetapi juga melepaskan karyawan yang sudah terlatih dengan baik akan pergi keluar untuk mendapatkan prospek kerja yang lebih (Perspective, 2019). Hal ini juga menimbulkan kerugian untuk perusahaan karena karyawan yang baru masuk akan membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan baik (Perspective, 2019).

Banyak studi ingin mendapatkan pengetahuan mengenai faktor apa yang dapat membuat karyawan dapat dengan bertahan lama di sebuah perusahaan. Ditemukanlah bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan dan juga memiliki keterikatan yang utuh, merupakan karyawan yang merasa puas dengan hasil kinerja dan memenuhi perasaan emosionalnya salah satunya yaitu hubungan yang baik dengan atasannya (Griffeth et al., 2000).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh antara *Empowerment* dengan *Job Satisfaction*.

Definisi dari *job satisfaction* merupakan keadaan yang emosional menimbulkan kesenangan yang positif dihasilkan dari penilaian pengalaman seseorang dalam melakukan pekerjaan (Laschinger et al., 2004). Studi organisasional mengatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya adalah karyawan yang mendapatkan pemberdayaan karyawan dengan baik (Laschinger et al., 2004).

Penjelasan mengenai hubungan antara *empowerment* dengan *job satisfaction* ini akhirnya ditetapkan bahwa pemberdayaan karyawan menciptakan efek yang memotivasi karyawan (Kim et al., 2012). Karyawan

yang dilakukannya pemberdayaan di perusahaannya, cenderung menganggap perusahaan tersebut merupakan manajemen yang dapat dipercaya. Pada akhirnya karyawan berani untuk mengabdikan dan juga memegang andil besar terhadap pekerjaannya di perusahaan tersebut (Kim et al., 2012).

Dikarenakan perusahaan *startup* merupakan perusahaan yang terus tumbuh dengan pesat dan cepat, sehingga pemberdayaan karyawan perlu dilakukan agar dapat melanjutkan pertumbuhan kearah yang lebih stabil (Christiawan., 2021). Salah satu masalahnya adalah dikarenakan perusahaan yang terus tumbuh dengan pesat menyebabkan kelebihan beban kerja yang tidak terkendali (Christiawan., 2021).

Contohnya ada pada manajer dimana manajer harus mengembangkan sebuah produk dan memperluas pasar tetapi di sisi lain manajer juga harus memikirkan untuk merekrut karyawan baru, mengawasi hingga melakukan perbaikan (Lundqvist et al., 2012). Hal ini akan terus meningkat seiring berjalannya waktu dengan keragaman dari pekerjaannya yang terkadang keluar dari ranah deskripsi kerja itu sendiri (Kim et al., 2012). Sehingga berdasarkan teori yang telah dijabarkan diatas, hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

H1 : *Empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

2.2.2. Pengaruh antara *Work Environment* dengan *Job Satisfaction*.

Pekerjaan yang telah dilakukan selama ini guna untuk memahami hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja di seluruh wilayah selama bertahun-tahun. Faktor motivasi yang meliputi sifat kerja, pengakuan, tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan, rasa pencapaian terhadap pekerjaan, peluang untuk tumbuh serta kemajuan untuk pribadi akan membantu karyawan dalam menemukan nilai yang ada di diri mereka (Baah & Amoako, 2011).

Hal ini juga dapat meningkatkan motivasi yang dapat menciptakan kebahagiaan internal untuk karyawan sehingga dapat menciptakan rasa puas

terhadap pekerjaan dan juga perusahaan yang saat ini mereka tempati (Baah & Amoako, 2011). Faktor higienis juga menjadi salah satu faktor yang dapat menyebabkan kebahagiaan eksternal walaupun kebahagiaan eksternal biasanya tidak cukup kuat untuk menjadikan karyawan merasa puas secara emosional tetapi tetap kehadiran kebahagiaan yang ditimbulkan dari eksternal bersifat penting (Baah & Amoako, 2011).

Karyawan sedang mengalami kondisi kerja yang sulit sering merasa tidak puas dengan pekerjaannya, oleh karena itu kondisi kerja merupakan faktor yang penting (Bakotić & Fiskovića, 2013). Kepuasan kerja yang lebih baik, lingkungan kerja dianggap sebagai faktor utama yang harus dipertimbangkan oleh pemberi kerja. Upaya untuk menjaga agar pertumbuhan lembaga tetap stabil maka wajib menjaga efisiensi, efektifitas, produktifitas pegawai dengan menyediakan berbagai fasilitas, maka lingkungan kerja adalah tuntutan yang paling penting dari karyawan. Oleh karena itu, dengan menyediakan lingkungan kerja yang lebih baik juga menjadi perhatian utama organisasi atau institusi untuk mempertahankan tenaga kerja yang stabil agar bisnis dapat berjalan (Sundari & Priya, 2020). Sehingga berdasarkan teori yang telah dijabarkan diatas, hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

H2 : *Work Environment* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

2.2.3. Pengaruh antara *Employee Relationship with Managers* dengan *Job Satisfaction*.

Dukungan sosial kerja yang didapatkan dari manajer terbukti memberikan peran yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga mengurangi karyawan dari niatnya untuk berhenti di perusahaan (Moore, 2001). Dukungan dari manajer mengurangi tingkat kejenuhan dari karyawan dan secara tidak langsung mengurangi niat karyawan untuk berhenti (Moore, 2001).

Dampak dua komponen dari kejenuhan yaitu depresi dan kelelahan emosional ketika mendapatkan apresiasi kerja di perusahaan melalui atasan cenderung akan merasa puas dengan apa yang telah mereka kerjakan (Moore, 2001). Hal ini juga termasuk kedalam fenomena bahwa relasi yang baik dengan manajer akan menimbulkan kepuasan terhadap bekerja (Moore, 2001). Dari penjabaran diatas, dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Relationship with Managers* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.2.4. Pengaruh Antara Pay dengan Job Satisfaction.

Pay atau *compensation* merupakan sebuah unsur *tangible* maupun *intangibile* yang dapat diberikan oleh perusahaan untuk karyawannya (Bhatti et al., 2019). Faktor ini juga merupakan fungsi penting lainnya yang dapat diberikan divisi sumber daya manusia yang dapat membantu menyalurkan fungsi intrinsik maupun ekstrinsik yang adil berdasarkan dari kontribusi yang dihasilkan oleh masing-masing individu perusahaan (Bhatti et al., 2019).

Karyawan yang banyak berkontribusi untuk perusahaan biasanya memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan merupakan karyawan yang diberikan kompensasi atau gaji yang lebih baik dan sesuai dengan beban kerjanya (Kossek et al., 2006). Sedangkan karyawan yang kurang berkontribusi banyak untuk perusahaan biasanya memiliki kepuasan kerja yang rendah serta kompensasi ataupun gaji yang lebih rendah pula dari beban kerja yang mereka dapatkan (Kossek et al., 2006).

Gaji bagi karyawan sudah menjadi kebutuhan dasar yang dibutuhkan untuk menghidupi kehidupan individu maupun sebagai faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka di dalam perusahaan (Bhatti et al., 2019).

H4 : *Pay* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

2.2.5. Pengaruh antara *Job Satisfaction* dengan *Employee Commitment*.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dan juga memiliki nilai ataupun etos kerja yang lebih tinggi di perusahaan akan lebih mudah terikat dengan perusahaan (Back et al., 2011). Hal ini juga diikuti dengan ketika karyawan memiliki rasa komitmen yang lebih tinggi, maka kemungkinannya akan lebih kecil bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Back et al., 2011).

Manajemen juga harus memperhatikan faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan nilai individu yang lebih tinggi di perusahaan tanpa harus memerlukan rujukan yang lebih banyak dari atasan (Back et al., 2011).

H5 : *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Commitment*.

2.2.6. Pengaruh antara *Employee Commitment* dengan *Intention to Remain*.

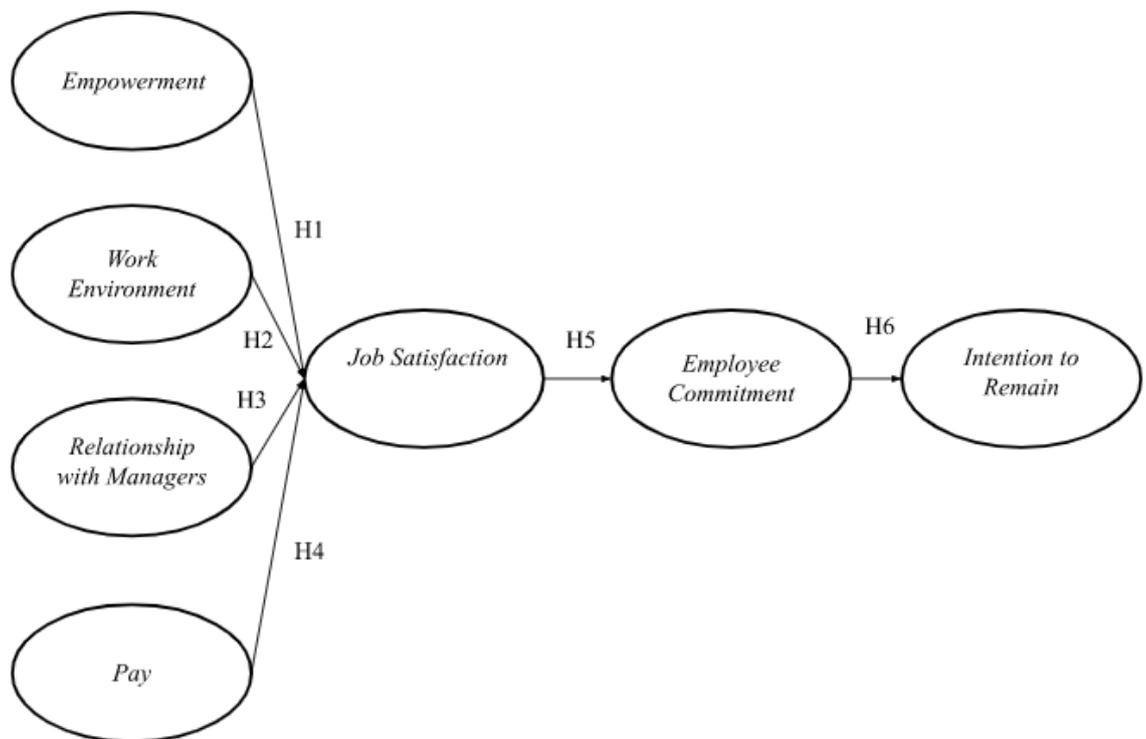
Berdasarkan hasil riset yang dilakukan, karyawan yang memiliki komitmen lebih tinggi biasanya rendah keinginannya untuk meninggalkan perusahaan dimana mereka bekerja (Back et al., 2011). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi karena mereka mempunyai keinginan untuk itu (Back et al., 2011).

Sedangkan karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi bertahan di perusahaan karena mereka membutuhkannya (Labatmediene et al., 2007). Karyawan yang mempunyai komitmen normatif yang tinggi bertahan di perusahaan karena mereka memiliki keharusan (Labatmediene et al., 2007).

Karyawan akan mempertimbangkan faktor yang membuat mereka dapat berkomitmen dengan perusahaan agar bisa bertahan lebih lama di perusahaan.

H6 : *Employee Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Intention to Remain*.

2.3 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber : Frye, 2019

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

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
1	Subburaj Alagarsamy, Sangeeta Mehroliya & Rekha Hitha Aranha (2020)	<i>“The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector.”</i>	<i>Global Business Review</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan dan kepuasan karyawan. Temuan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat menjadi faktor penting dalam hubungan antara pemberdayaan psikologis karyawan dan kepuasan karyawan.</p> <p><i>Employee engagement</i> memberikan efek mediasi penuh terhadap hubungan pemberdayaan psikologis karyawan terhadap outcome yaitu kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menyoroti peran keterlibatan karyawan dalam pemberdayaan psikologis karyawan resort.</p>
2	D.C. Owen, C. Boswell, L. Opton, L.	<i>“Engagement, empowerment, and job satisfaction before implementing an academic</i>	<i>Applied Nursing Research</i>	<p>Kepuasan kerja berhubungan dengan aspek pemberdayaan bagi dosen dan staf. Keterikatan kerja, atau komitmen untuk secara aktif mengambil bagian</p>

	Franco, & C. Meriwether (2018)	<i>model of shared governance.”</i>		<p>dalam pekerjaan sekolah sangat tinggi untuk fakultas dan staf.</p> <p>Pemberdayaan struktural menunjukkan perbedaan yang lebih besar antara fakultas dan staf daripada pemberdayaan psikologis. Subskala informasi menunjukkan kecenderungan yang dapat diamati menuju perbedaan tetapi tidak signifikan</p>
3	Phillip M. Jolly, Courtney Mcdowell, Mary Dawson, & Je’Anna Abbott (2021)	<i>“Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support, and turnover intentions: The moderating role of job variety.”</i>	International Journal of Hospitality Management	<p>Studi kami memperluas pengetahuan tentang <i>Pay and Benefit Satisfaction</i> dalam penelitian perhotelan dalam tiga cara. Pertama, kami menemukan bahwa <i>Pay and Benefit Satisfaction</i> berhubungan positif dengan <i>Perceived Organizational Support</i> dalam sampel karyawan hotel, yang memperluas temuan yang ada ke sampel khusus perhotelan. Studi kami memperluas pengetahuan tentang <i>Pay and Benefit Satisfaction</i> dalam penelitian perhotelan dalam tiga cara. Pertama, kami menemukan bahwa <i>Pay and Benefit Satisfaction</i> berhubungan positif dengan <i>Perceived Organizational</i></p>

				<p><i>Support</i> dalam sampel karyawan hotel, yang memperluas temuan yang ada ke sampel khusus perhotelan.</p> <p>Akhirnya, yang paling penting, temuan kami menunjukkan bahwa <i>Job Variety</i> dapat melemahkan hubungan negatif antara <i>Pay and Benefit Satisfaction</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i>, sehingga berfungsi sebagai “pengganti” untuk gaji dan tunjangan yang tinggi–berpotensi menurunkan perputaran karyawan.</p>
4	<p>Mohd Yusoff Yusliza, Juhari Noor Faezah, Nora’aini Ali, Noor Maizura Mohamad Noor, T. Ramayah, M. Imran Tanveer</p>	<p><i>“Effects of supportive work environment on employee retention: the mediating role of person–organisation fit.”</i></p>	<p>Industrial and Commercial Training</p>	<p>Temuan menyajikan pengaruh mediasi orang organisasi fit pada hubungan antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi karyawan. Hasilnya mengungkapkan hubungan langsung dan positif antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi staf akademik. Hasil ini menyiratkan bahwa persepsi individu terhadap suatu organisasi dapat mempengaruhi keputusan mereka untuk tinggal di universitas.</p>

	and Olawole Fawehinmi (2021)			
5	Alejandro Orgambidez & Helena Almeida (2020)	<i>“Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study”</i>	International Journal of Nursing Studies	Pemberdayaan struktural, ambiguitas peran, dan konflik peran adalah prediktor signifikan dari kepuasan kerja. Ambiguitas dan konflik peran secara parsial memediasi pengaruh pemberdayaan struktural terhadap kepuasan kerja. Efek yang dimediasi oleh ambiguitas lebih besar daripada efek yang dimediasi oleh konflik peran pada perawat terdaftar dan asisten perawat bersertifikat.
6	Hong Lua, Yang Zhaoa, & Alison While (2019)	<i>“Job satisfaction among hospital nurses: A literature review”</i>	International Journal of Nursing Studies	Fampak yang dapat disebabkan oleh kepuasan kerja pada ketidakhadiran karena sakit, niat berpindah, termasuk kedalam faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja seperti <i>shift</i> kerja, prestasi kerja, kepemimpinan, komitmen organisasi, usaha dan juga gaya penghargaan telah diidentifikasi dalam sejumlah studi penelitian.

				<p>Kepuasan kerja perawat rumah sakit terkait erat dengan lingkungan kerja, pemberdayaan struktural, komitmen organisasi, komitmen profesional, stres kerja, kepuasan pasien, rasio perawat pasien, modal sosial, praktik berbasis bukti dan latar belakang etnis. Berbagai jalur mediasi atau moderasi telah diidentifikasi dengan kepuasan kerja perawat yang dimediasi oleh berbagai faktor.</p>
7	<p>Feng Jianga, Huixuan Zhoua, Jeffrey Rakofskyb, Linlin Hua, Tingfang Liuc, Shichao Wua, Huanzhong Liud, Yuanli Liua, & Yilang Tang (2019)</p>	<p><i>“Intention to leave and associated factors among psychiatric nurses in China: A nationwide cross-sectional study.”</i></p>	<p>International Journal of Nursing Studies</p>	<p>20,2% melaporkan niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini, bekerja lebih dari 20 tahun pendapatan bulanan yang lebih tinggi dikaitkan secara negatif dengan niat untuk keluar; sementara mereka yang laki-laki bekerja lebih dari 40 jam per minggu dan mengalami kekerasan yang dilakukan pasien dalam 12 bulan terakhir memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk melaporkan niat untuk keluar.</p>

8	Shibani Belwalkar, Veena Vohra, & Ashish Pandey (2018)	<i>“The relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors – An empirical study.”</i>	Social Responsibility Journal	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara pengalaman Interconnectedness (antara karyawan), dan OCB yang ditampilkan oleh mereka di tempat kerja. Teori Penentuan Nasib Sendiri menunjukkan bahwa individu dalam konteks sosial akan mengalami kesejahteraan yang lebih besar; sejauh mereka merasa terhubung dengan orang lain.
9	Muhammad Irfani Hendri (2018)	<i>“The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance.”</i>	International Journal of Productivity and Performance Management	<i>Learning Organization</i> berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga <i>organizational commitment</i> . namun tidak akan berpengaruh terlalu signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan.
10	Ming-Huei Chen, Shwetha M. Krishna &	<i>“Work-life support: the key to managers’ happiness.”</i>	Management Research Review	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan kerja memperkuat pengaruh dukungan kehidupan kerja terhadap emosi positif, sedangkan fleksibilitas waktu memperlemah pengaruh emosi positif terhadap

	Chan-Yuan Yu (2019)			kepuasan kerja. Work-life support berpengaruh positif terhadap kebahagiaan melalui variabel interferensi emosi positif dan kepuasan kerja.
11	Rogers Mwesigwa, Immaculate Tusiime and Bob Ssekiziyivu (2020)	<i>“Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities.”</i>	Journal of Management Development	Komitmen organisasi di universitas negeri di Uganda bergantung pada penelitian usia staf akademik, masa kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan tingkat posisi yang digunakan. Temuan lebih lanjut menunjukkan pula bahwa kepuasan kerja secara parsial mempunyai hubungan mediasi antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.