

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Manajemen

Menurut Angelo Kinicki dan Brian K. Williams (2003), Manajemen didefinisikan sebagai pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan Pekerjaan orang melalui *planning, organizing, Leading* dan *Controlling*.

Perencanaan

Fungsi yang pertama adalah Perencanaan yaitu menetapkan tujuan dan menentukan bagaimana cara mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Pengertian lain dari planning adalah mengatasi ketidakpastian dengan merumuskan Tindakan masa depan untuk mencapai hasil yang ditentukan. Fungsi ini memiliki empat benefit kepada setiap manajer Perusahaan yaitu membantu kepada seorang manajemen dalam melihat sebuah progress, membantu mengkoordinasikan aktivitas, membantu dalam berpikir kedepan dan juga mengatasi ketidakpastian. Kinicki & Williams (2003) juga menyimpulkan bahwa terdapat dua peringatan yang harus diperhatikan yaitu Mengharuskan menyisihkan waktu untuk melakukan dan harus membuat beberapa keputusan tanpa banyak waktu untuk merencanakan. Artinya seorang Manajer harus melibatkan bawahan yang dikelola untuk menentukan sumber daya, peluang dan tujuan. Selama proses tersebut, seorang manajer mungkin perlu keluar dari unit kerja untuk mendapatkan informasi seperti produk, pesaing, pasar dan sejenisnya. Sebuah rencana tidak perlu sempurna untuk dapat dieksekusi dan seorang Manajer tidak perlu terburu-buru dalam membuat keputusan, seorang manajer harus mengikuti apa yang sudah miliki dan membuat keputusan berdasarkan rencana yang mungkin baru selesai tiga perempat. Kinicki

dan Williams juga mengemukakan bahwa Alasan keberadaan sebuah organisasi dinyatakan dalam Pernyataan misi (*Mission Statement*), apa yang organisasi inginkan dinyatakan dalam pernyataan visi (*Vision Statement*), dari hal tersebut diperoleh perencanaan strategis (*Strategic Planning*), kemudian Perencanaantaktis (*Tactical Planning*) dan akhirnya Perencanaan Operasional (*Operational Planning*) (Kinicki & Williams, 2003).

Pengorganisasian

Fungsi yang kedua adalah Pengorganisasian, Kinicki dan Williams (2003) menyimpulkan bahwa sebelum memahami tentang Organisasi harus memahami tentang budaya organisasi, menurut Edgar Schein dalam Kinicki dan Williams (2003) yang merupakan seorang sarjana, pengertian dari budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan nilai Bersama yang berkembang dalam organisasi dan memandu perilaku anggotanya. Menurut Edgar Schein, dalam Kinicki dan William (2003) berpendapat bahwa budaya memiliki dua level yaitu *Invisible* dan *Visible*, *Level Invisible* adalah budaya inti yang terdiri dari nilai-nilai, keyakinan dan asumsi. Keyakinan dan nilai-nilai yang mendasari ini dibagikan secara luas dan jarang dibahas. Edgar Schein dalam Kinicki dan William (2003) juga menyimpulkan bahwa *level Invisible* memiliki empat sumber yaitu visi, asumsi, bias dari pendiri Organisasi dan pandangan yang dipelajari oleh karyawan awal dari pengalaman mereka. Selanjutnya adalah *level Visible* yaitu budaya yang dapat diamati seperti slogan, tata letak kantor dan cara berpakaian dan diekspresikan sebagai *symbol*, *stories*, *heroes* dan *rites and rituals*. *Symbol* adalah objek, Tindakan, kualitas atau peristiwa yang menyampaikan maksud kepada orang lain, *Stories* adalah narasi berdasarkan peristiwa nyata yang diulang dan dihiasi untuk menekankan nilai tertentu. *Heroes* adalah seseorang yang berprestasi yang mewujudkan nilai organisasi. *Rites and Rituals* adalah kegiatan yang terencana dan tidak terencana yang merayakan pencapaian dalam organisasi. Menurut Edgar Schein dalam Kinicki dan Williams (2003), organisasi memiliki empat elemen, pertama *Common Purpose*, yaitu menyatukan karyawan dan memberikan setiap

orang pemahaman tentang alasan keberadaan Organisasi. Kedua adalah *Coordinated Effort*, yaitu koordinasi upaya setiap individu kedalam kelompok atau upaya seluruh organisasi. Ketiga adalah *Division of Labor* adalah arahan dari memiliki bagian diskrit dari tugas yang dilakukan orang yang berbeda. Keempat adalah *Hierarchy of Authority* yaitu mekanisme kontrol untuk memastikan orang yang tepat melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat. Kelima adalah *Span of Control* yaitu mengacu pada jumlah orang yang melapor langsung kepada manajer tertentu. Keenam adalah *Authority, Responsibility & Delegation*, *Authority* mengacu pada hak yang melekat pada posisi manajerial untuk membuat keputusan, memberi perintah dan memanfaatkan sumber daya, *Responsibility* mengacu pada obligasi yang harus membentuk tugas yang ditugaskan, *Delegation* mengacu pada proses menugaskan otoritas dan tanggung jawab manajerial kepada manajer dan karyawan yang lebih rendah dalam hierarki. Ketujuh adalah *Centralization versus Decentralization of Authority*, *Centralization* adalah keputusan penting yang dibuat oleh manajer level tinggi sedangkan *Decentralization* adalah keputusan penting yang dibuat oleh manajer level menengah dan level pengawasan (Kinicki & Williams 2003).

Kepemimpinan

Seorang Pemimpin dalam Organisasi dapat memimpin organisasi dengan memahami tentang perilaku organisasi (*Organizational Behavior*), perilaku organisasi mencakup pada pemahaman dan pengelolaan karyawan dalam bekerja, seorang manajemen bawah tidak hanya mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh Manajer saja tetapi mereka membantu manajer untuk tidak hanya melihat perilaku di tempat kerja namun memprediksikan, sehingga seorang Manajer dapat memimpin dan memotivasi karyawan untuk membentuk produktivitas. Manajemen bawah melihat dua area yaitu perilaku individu dan perilaku kelompok, perilaku individu yang dimaksud adalah mendeskripsikan atribut-atribut individu seperti nilai, sikap, kepribadian, persepsi dan pembelajaran. Sedangkan perilaku kelompok yang dimaksud adalah mendeskripsikan norma, peran dan tim. Pada fungsi ini,

seorang manajer harus memiliki empat sifat penting didalam sebuah organisasi. Sifat yang pertama adalah *Locus of Control* yaitu mengindikasikan berapa orang yang percaya bahwa mereka mengontrol Nasib mereka melalui upaya mereka. Kedua adalah *Self Efficiency* yaitu keyakinan pada kemampuan pribadi seseorang untuk melakukan sebuah tugas. Ketiga adalah *Self-Esteem*, yaitu sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai diri mereka sendiri. Keempat adalah *Self Monitoring*, yaitu sejauh mana orang dapat mengamati perilaku mereka sendiri dan menyesuaikannya dengan situasi eksternal (Kinicki & Williams, 2003).

Pengendalian

Pengendalian didefinisikan sebagai memonitor kinerja, membandingkan dengan tujuan dan melakukan Tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan. Controlling merupakan fungsi yang penting karena enam alasan yaitu **beradaptasi terhadap perubahan dan ketidakpastian**, setiap organisasi harus dapat menyetujui terhadap perubahan lingkungan dan ketidakpastian, untuk dapat menyetujui hal tersebut sistem kontrol dapat membantu manajer dalam mengantisipasi, memonitor dan bereaksi terhadap perubahan.

Kedua adalah **menemukan kesalahan dan kejanggalan**, setiap masalah kecil tentunya dapat menjadi masalah besar dan masalah tersebut dapat ditoleransi dengan jangka pendek, namun dalam jangka panjang, dapat menyebabkan terjatuhnya organisasi. Ketiga adalah **mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas dan menciptakan nilai**, sistem kontrol dapat mengurangi harga, meningkatkan keluaran dan meningkatkan siklus produktivitas. Keempat adalah **mendeteksi peluang**, fungsi Controlling dapat membantu mengingatkan manajer terhadap peluang yang mungkin kurang diperhatikan. Kelima adalah **menyetujui dengan kompleksitas**, ketika Perusahaan menjadi besar atau bekerjasama dengan Perusahaan lainnya, hal tersebut dapat menemukan beberapa lini produk, kebijakan pembelian, basis pelanggan, dan Pekerja dari budaya yang berbeda. Fungsi ini dapat membantu manajer untuk dapat mengkoordinasikan elemen-elemen tersebut. Keenam adalah **mendesentralisasikan pengambilan keputusan dan**

memfasilitasi kerja tim, fungsi Controlling dapat membuat manajemen atas untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan dalam level tingkat bawah dalam Organisasi dan mendorong masing-masing karyawan untuk bekerja sama dalam tim (Kinicki & William, 2003).

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2016_2017), menyimpulkan bahwa seorang sarjana manajemen terkemuka bernama Henry Mintzberg dalam Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2016_2017) melakukan studi eksekutif di awal karirnya untuk menentukan apa yang Karyawan lakukan pada Pekerjaan mereka. Mintzberg juga menyimpulkan bahwa terdapat tiga peran dari seorang Manajer yaitu **Interpersonal**, **Informational** dan **Decisional**. Pada Peran **Interpersonal**, seorang Manajer harus melakukan tugas- tugas yang seremonial dan bersifat simbolik, peran **Interpersonal** yang dimiliki setiap manajer adalah peran kepemimpinan. Peran ini mencakup perekrutan, pelatihan, motivasi, dan mendisiplinkan Karyawan. Peran lain dalam **Interpersonal** adalah penghubung yaitu membina hubungan dengan orang lain yang memberikan informasi berharga. Peran kedua adalah **Informational** yaitu semua Manajer Organisasi atau Perusahaan mengumpulkan informasi dari Organisasi dan Institusi luar, Seorang Manajer memindai media berita dan berbicara dengan orang lain untuk belajar tentang perubahan publik dan apa yang direncanakan oleh Pesaing. Mintzberg juga menyebutkan bahwa peran ini adalah peran monitor.

Seorang manajer juga bertindak sebagai saluran untuk mengirimkan informasi kepada anggota Organisasi. Peran ini juga merupakan peran penyebar yaitu Manajer Organisasi melakukan juru bicara saat mewakili Organisasi kepada Pihak luar. Peran yang ketiga adalah **Decisional**, pada peran ini Mintzberg mengidentifikasi empat peran yang perlu dibuat pilihan yaitu *entrepreneur*, *disturbance handlers*, *Resource Allocators*, dan *negotiator*. Pada peran *entrepreneur* atau Pengusaha, Manajer memprakarsai dan mengawasi proyek baru untuk meningkatkan kinerja Organisasi mereka. Peran yang kedua adalah *disturbance handlers*, yaitu manajer mengambil Tindakan korektif sebagai tanggapan atas masalah yang tidak terduga. Peran yang ketiga adalah *resource*

allocators yaitu manajer bertanggung jawab dalam mengalokasikan manusia, fisik dan sumber daya moneter. Dan peran yang terakhir adalah *negotiator* yaitu manajer melakukan diskusi masalah dan tawar menawar dengan unit lain (Internal maupun Eksternal) untuk mendapatkan keuntungan dalam unit mereka (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017).

Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge menyimpulkan bahwa cara lain untuk mempertimbangkan apa yang dilakukan oleh manajer adalah dengan melihat keterampilan atau yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan mereka. Beberapa keterampilan yang membedakan Pekerja dan Manajer yang efektif dari yang tidak efektif adalah sebagai berikut:

Technical Skills

Technical Skills mencakup pada kemampuan untuk menerapkan khusus pengetahuan atau keahlian. Keterampilan tersebut biasanya dilakukan oleh seorang Manajer Professional dalam fokus pada keterampilan teknis dengan belajar melalui Pendidikan formal yang ekstensif. Menurut Para ahli yang menyimpulkan *Management Skills*, Para Profesional tidak memonopoli keterampilan teknis dan tidak semua keterampilan harus dipelajari di sekolah atau program pelatihan tradisional lainnya. Semua Pekerjaan membutuhkan beberapa keahlian khusus dan banyak orang mengembangkan keterampilan teknis mereka dalam Pekerjaan (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017).

People Skills

Keterampilan yang kedua adalah *People Skills* yaitu keterampilan dalam memahami, berkomunikasi, memotivasi dan mendukung orang lain baik secara individu maupun kelompok. Pada keterampilan *People Skills*, banyak orang yang mahir secara teknis, tetapi memiliki pendengar yang buruk, tidak mampu untuk memahami kebutuhan orang lain atau lemah dalam mengelola konflik. Seorang Manajer harus memiliki orang-orang yang memiliki keterampilan yang baik karena

seorang Manajer perlu menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017).

Conceptual Skills

Keterampilan yang ketiga adalah *Conceptual Skills* yaitu seorang Manajer harus memiliki kemampuan mental dalam menganalisa dan mendiagnosa situasi yang kompleks. Setiap tugas-tugas membutuhkan keterampilan konseptual. Manajer Perusahaan harus dapat mengambil keputusan dengan mengidentifikasi masalah, mengembangkan dan mengevaluasi solusi alternatif untuk memperbaiki masalah Perusahaan dan memilih yang terbaik. Setelah Manajer memilih suatu Tindakan, Manajer harus mengatur rencana Tindakan dan melaksanakan Tindakan tersebut. Seorang ahli yang menyimpulkan *Management Skills* berpendapat bahwa kemampuan dalam mengintegrasikan gagasan baru dengan proses yang ada dan berinovasi dalam Pekerjaan juga merupakan konsep keterampilan yang penting untuk dimiliki seorang manajer saat ini (Robbins & Judge, 2017).

2.1.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler dan Tan Chwee Huat (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia dibentuk menjadi lima fungsi yaitu Perekrutan, Pelatihan, Penilaian dan Penghargaan.

Perekrutan

Fungsi yang pertama adalah Perekrutan yaitu membantu seorang Manajer untuk mendeskripsikan kualifikasi dan keterampilan dari Karyawan di setiap posisi Perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia mengambil alih dalam melakukan wawancara terhadap pelamar dan menadministrasikan tes yang sesuai. Kemudian mereka memilih pelamar yang terbaik dan merujuk kepada seorang Manajer (Gary Dessler & Tan Chwee Huat, 2009).

Pelatihan

Fungsi yang kedua adalah Pelatihan yaitu seorang Manajer mendeskripsikan apa yang mereka harapkan kepada calon karyawan untuk dapat melakukan apa yang harus mereka lakukan dan Manajemen Sumber Daya Manusia membantu Manajer dengan cara mendesain program pelatihan dan menadministrasikan program tersebut. Fungsi Pelatihan ini digunakan supaya karyawan tidak hanya terlatih, tetapi juga menyediakan keterampilan atau *skills* yang dibutuhkan di Pekerjaan mereka, sebelum melatih karyawan untuk memiliki *skills*, seorang Manajer harus memberikan pemahaman terhadap karyawannya yaitu “apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana cara mengerjakannya?”. Pelatihan yang difokuskan oleh seorang Manajer adalah keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam membangun, pengambilan keputusan dan komunikasi. Dalam sebuah pelatihan terdapat **lima** proses yang harus dijalani sampai pada akhir yaitu kebutuhan analisis (*Needs Analysis*) yaitu mengidentifikasi keterampilan kerja yang spesifik, menganalisa peserta pelatihan (*trainees*) dan mengembangkan spesifik, mengukur pengetahuan dan objek kinerja. Tahap kedua adalah dengan melakukan desain instruksi (*Instructinal Design*) yaitu menyusun dan menghasilkan konten program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan kegiatan, kedua adalah menggunakan Teknik-teknik seperti on-the-job training dan computer-assisted learning. Tahap ketiga adalah Validasi (*Validation*) yaitu memvalidasi program pelatihan dengan mempresentasikan kepada audiens representative kecil. Tahap keempat adalah Implementasi (*Implementation*) yaitu melatih kepada kelompok karyawan yang ditargetkan dan Tahap Terakhir adalah melakukan penilaian terhadap program apakah sukses atau gagal, Tahap terakhir ini disebut dengan Evaluasi dan Tindak Lanjut (*Evaluation and Follow-up*) (Dessler & Huat, 2009).

Penilaian

Fungsi ketiga adalah Penilaian yaitu mengevaluasi kinerja karyawan dulu dan sekarang yang berhubungan dengan standar kinerja, Fungsi ini merupakan fungsi penting untuk digunakan karena menyediakan peluang untuk melakukan

peninjauan rencana karir karyawan berdasarkan kelebihan dan kekurangan, menyediakan informasi untuk membuat keputusan dalam promosi dan gaji, menyediakan peluang untuk atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku kerja mereka, dan membantu Perusahaan untuk mengelola karyawan dengan baik dan meningkatkan seluruh kinerja (Gary Dessler & Tan Chwee Huat, 2009).

Penghargaan

Fungsi keempat adalah rewarding yaitu peran dari seorang pemimpin yang memberikan Penghargaan dan Hukuman kepada masing-masing karyawan di Perusahaan. Fungsi ini digunakan untuk membuat seorang Pemimpin di Perusahaan untuk dapat mengerti bagaimana cara memimpin, dan seorang pemimpin harus memiliki peran dalam menerima proposal dari bawahan, mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk melaksanakan proposal dan mengevaluasi kinerja bawahan, setelah kinerja bawahan tersebut dievaluasi, seorang pemimpin perlu memberikan penghargaan kepada karyawan apabila kinerja mereka baik dan juga memberikan hukuman apabila kinerja mereka buruk (Gary Dessler & Tan Chwee Huat, 2009).

Menurut Hollenbeck & Wright (2015), Human Resource Management mengacu pada Policies, Practices, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Adapun tugas dan tanggung jawab dari Human Resource Management adalah sebagai berikut:

Fungsi Analisis dan desain Pekerjaan

Bertanggung jawab dalam membuat Analisa tugas, analisa pekerjaan dan mendeskripsikan tugas di Perusahaan. Fungsi analisis yang dimaksud adalah menganalisa Organization Structure dan proses work-flow dan mengidentifikasi pengeluaran, aktivitas, dan input setiap produksi barang dan jasa. Work-flow design adalah proses dalam menganalisa tugas-tugas yang dibutuhkan untuk produksi barang dan jasa sebelum mengalokasikan dan menugaskan tugas-tugas kedalam

kategori Pekerjaan dan orang-orang tertentu. Sedangkan Organization Structure mencakup pada jaringan interkoneksi vertikal dan horizontal yang relatif stabil dan formal di antara pekerjaan-pekerjaan yang membentuk organisasi. Pada work-flow analysis, setiap Organisasi harus mengidentifikasi hasil dari Pekerjaan, untuk menentukan standar kualitas dan kuantitas untuk output tersebut dan menganalisis proses dan input yang diperlukan untuk menghasilkan output yang memenuhi standar kualitas. Sedangkan pada Organization Structure menyediakan studi cross-sectional dari hubungan statis antara individu dan unit-unit yang menciptakan hasil (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Rekrutmen dan Seleksi

Bertanggung jawab dalam proses rekrutmen, memposting deskripsi Pekerjaan, Interview, Pengujian, koordinasi untuk Calon Tenaga Kerja. Tujuan adanya rekrutmen adalah menghasilkan jumlah pelamar yang besar, namun ketika proses dalam menghasilkan pelamar yang tidak memenuhi syarat, Organisasi akan mengeluarkan biaya yang besar dalam pemilihan pelamar, namun jumlah lowongan yang terisi hanya berjumlah sedikit (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Bertanggung jawab dalam masa orientasi, pelatihan kemampuan, program pengembangan, pengembangan karir Tenaga Kerja. Fungsi ini merupakan fungsi yang dimana pelatihan dapat berkontribusi terhadap pembelajaran yang berkelanjutan dan Bisnis Perusahaan Strategis, pembelajaran berkelanjutan merupakan sistem pembelajaran yang mengharuskan karyawan untuk dapat memahami terhadap proses kerja, meningkatkan keterampilan mereka dalam bekerja dan juga membagikan pengetahuan terhadap karyawan lainnya. Pelatihan yang diberikan oleh Perusahaan terdapat dua jenis yaitu pelatihan formal dan juga pelatihan informal. Pelatihan formal adalah pelatihan dan pengembangan program yang dikembangkan dan diorganisasikan oleh Perusahaan, sedangkan pelatihan informal adalah pelatihan pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan untuk dapat

berinisiasi yang melibatkan Tindakan dan perbuatan, dan dimotivasi oleh niat untuk berkembang (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Manajemen Kinerja

Bertanggung jawab dalam pengukuran kinerja Tenaga Kerja, mempersiapkan administrasi penilaian kinerja, umpan balik dan pelatihan, disiplin Tenaga Kerja. Terdapat tiga tujuan adanya sistem Performance Management, **Tujuan Strategis**, **Tujuan Administratif** dan **Tujuan Pengembangan**. Tujuan Strategis yang dimaksud adalah mendefinisikan hasil, perilaku, dan kebutuhan karyawan sampai pada batas tertentu untuk melaksanakan strategi dan mengembangkan pengukuran dan sistem feedback yang memaksimalkan jangkauan karyawan yang memperlihatkan karakteristik, terlibat dalam perilaku dan dapat menciptakan hasil.

Pada Tujuan Administratif, Organisasi menggunakan informasi kinerja Manajemen seperti penilaian kinerja (*Performance Appraisals*), dalam keputusan administrasi seperti gaji, promosi, PHK, dan penghargaan pada masing-masing kinerja individu. Tujuan yang ketiga adalah untuk tujuan pengembangan yaitu untuk mengembangkan karyawan yang efektif dalam bekerja, ketika karyawan tidak membentuk seperti yang sudah diharuskan, maka manajemen kinerja harus dilihat untuk dapat dikembangkan. Dengan melihat tingkat kinerja dari masing-masing karyawan, maka nantinya akan diberikan umpan balik dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Kompensasi dan Keuntungan

Bertanggung jawab dalam administrasi upah dan pengajian, pembayaran insentif, asuransi, cuti rencana pensiun, pembagian bonus, Kesehatan dan kesejahteraan, rencana dividen. Pada sudut pandang karyawan, gaji merupakan sebuah alat yang ampuh untuk melanjutkan tujuan strategis Organisasi. Ketika gaji Organisasi diberikan kepada karyawan, hal tersebut akan mempengaruhi pada perilaku dan sikap mereka, gaji Organisasi juga berpengaruh pada karyawan yang

tertarik pada Organisasi, gaji dapat menjadi alat ampuh untuk menyelaraskan kepentingan karyawan saat ini dengan kepentingan organisasi yang lebih luas. Setiap Organisasi tentunya harus bersaing dengan Organisasi lainnya dan untuk dapat bersaing dengan Organisasi lain, mereka harus dapat mempertimbangkan bahwa karyawan tidak hanya dijadikan sebagai biaya, tetapi dijadikan sebagai sumber yang dimana Organisasi harus diinvestasikan dan dari mana ia mengharapkan pengembalian yang berharga. Setelah karyawan dijadikan sebagai sumber dalam persaingan Organisasi, kemudian Organisasi membuat keputusan tentang apa yang ingin mereka bayar. Meskipun Organisasi menghadapi tenaga kerja eksternal dan tekanan pasar produk dalam menetapkan tingkat gaji mereka, berbagai kebijaksanaan tetap ada, seberapa besar kisarannya tergantung pada lingkungan kompetitif tertentu yang dihadapi organisasi. Keputusan strategis yang penting adalah apakah membayar di atas atau di bawah rata-rata pasar. Fungsi Competition ini juga berdampak pada benefit dari Organisasi yaitu meningkatkan upah dan gaji setiap tahun dan juga meningkatkan total kompensasi (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Hubungan Karyawan dan Hubungan Tenaga Kerja

Bertanggung jawab dalam melakukan survey perilaku, buku pedoman perilaku tenaga kerja, mematuhi hukum/regulasi tenaga kerja dan pelayanan penempatan relokasi tugas. Fungsi ini merupakan fungsi yang dijelaskan oleh seorang mantan Menteri tenaga kerja dan sarjana hubungan industrial terkemuka bernama John Dunlop bahwa sistem hubungan industrial sukses terdiri dari empat elemen yaitu konteks lingkungan (*environmental context*), Peserta (*Participants*), Aturan jaringan (*Web of Rules*) dan ideologi (*Ideology*). Pada elemen *environmental context* mengacu pada teknologi, tekanan pasar, dan kerangka hukum. Pada elemen *Participants*, hal ini termasuk dalam karyawan dan pekerja serikat, manajemen dan pemerintah. Pada elemen *Web of rules* ini mendeskripsikan tentang proses yang dimana tenaga kerja dan manajemen berinteraksi dan menyelesaikan perbedaan pendapat. Pada elemen *Ideology* peserta harus memiliki

ideologi umum dan harus menerima peran dari peserta lain (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Kebijakan Personalia

Bertanggung jawab dalam membentuk/menciptakan kreasi dan komunikasi. Fungsi ini juga merupakan fungsi yang dimana departemen SDM menangani masalah karyawan, memastikan karyawan dibayar dengan benar, mengelola kontrak kerja dan menghindari masalah hukum. Department SDM memastikan bahwa masalah yang berhubungan dengan karyawan tidak mengganggu pembuatan atau penjualan barang atau jasa (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Data Karyawan dan Sistem Informasi

Bertanggung jawab dalam penyimpanan data, sistem informasi HR, analisis tenaga kerja, media sosial, intranet dan internet akses (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Kepatuhan Hukum

Bertanggung jawab dalam memastikan kebijakan perilaku yang memenuhi regulasi, inspeksi keselamatan, akomodasi aksesibilitas, kebijakan privasi dan etika (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Fungsi Mendukung Strategi Bisnis

Bertanggung jawab dalam memperkirakan dan merencanakan sumber tenaga kerja, manajemen talent, manajemen perubahan dan pengembangan Organisasi (Noe Hollenbeck & Gerhart Wright, 2015).

Menurut Raymond J. Stone, Anne Cox dan Mihajla Gavin (2020), Manajer SDM berada dibawah tekanan yang meningkat untuk menjadi mitra bisnis strategis, untuk membantu organisasi merespon tantangan restrukturisasi, peningkatan produktivitas dan persaingan global dengan lebih baik, memberikan kontribusi nilai tambah bagi keberhasilan bisnis. Terdapat tiga aktivitas yang dilakukan oleh seorang Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu *Transactional*, *Relational* dan *Transformational*. Pada aktivitas *Transactional* ini berkaitan dengan efisiensi, biaya pengiriman, jasa pengiriman dan keakrutan data. Aktivitas *Transactional* ini berfokus pada sistem informasi yang memproses rutinitas transaksi sehari-hari untuk mencapai Organisasi Strategis. Aktivitas yang kedua adalah *Relational* yaitu aktivitas yang berhubungan dengan memberdayakan Karyawan, membangun kepercayaan, meningkatkan layanan SDM, dan komunikasi karyawan. Aktivitas *Relational* ini berfokus pada sistem informasi yang mempromosikan kepercayaan dan meningkatkan hubungan dengan karyawan untuk mencapai tujuan Organisasi strategis. Aktivitas ketiga adalah *Transformational* yaitu berkaitan dengan nilai tambah dan berfokus pada sistem informasi yang memfasilitasi rencana dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan Organisasi strategis. Ketiga aktivitas tersebut nantinya akan meningkatkan persepsi efisiensi dan efektivitas Sumber Daya Manusia dengan mengotomatis pekerjaan SDM secara rutin, menyederhanakan proses dan meningkatkan keadilan prosedur, meningkatkan akurasi data SDM, memfasilitasi pengaksesan terhadap layanan sumber daya, mempromosikan SDM sebagai bagian dari bisnis, meningkatkan peran strategis sumber daya manusia, meningkatkan kepercayaan karyawan, mengenerasikan metrik sumber daya manusia untuk mengukur kinerja dan meningkatkan manajemen talenta (Raymond J. Stone, Anne Cox & Mihajla Gavin, 2020).

2.1.3 Teori Pendukung Variabel

2.1.3.1 Motivasi Organisasi

Menurut Bruno S. Frey dan Margit Osterloh (2002), Motivasi Organisasi berasal dari karyawan yang bekerja keras karena satu dari dua alasan yaitu mereka yang tertarik terhadap pekerjaan itu sendiri (Motivasi Intrinsik) atau karena mereka dibayar (Motivasi Ekstrinsik) kedua bentuk motivasi ini saling terkait, dengan demikian perusahaan tidak dapat memilih salah satu secara terpisah. Motivasi Ekstrinsik berfungsi untuk memenuhi kebutuhan tidak langsung, dengan demikian uang hampir selalu merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Sedangkan motivasi Intrinsik, tujuan akhir yang sesuai memenuhi kebutuhan langsung dengan sendirinya. Setiap Perusahaan banyak yang memperkenalkan individu, variabel dan gaji terkait dengan kinerja, bentuk remunerasi ini menarik bagi kepentingan pribadi karyawan dan menghargai kinerja luar biasa bagi seorang individu dasar (Bruno S. Frey & Margit Osterloh, 2002).

Sedangkan menurut Zafer Adiguzel dan Fatma Sonmez Cakir (2022), Motivasi kerja didefinisikan sebagai merancang, membimbing dan mempertahankan perilaku karyawan yang terkait dengan pekerjaan, motivasi karyawan itu sendiri adalah mengarahkan kebutuhan individu untuk perilaku yang memuaskan individu dan menghasilkan kepuasan karyawan. Motivasi karyawan memiliki kaitan dengan banyak variabel seperti kepuasan kerja, perputaran karyawan, tingkat absensi, niat untuk cuti, kinerja dan komitmen (Zafer Adiguzel & Fatma Sonmez Cakir, 2022).

2.1.3.2 Kepuasan Kerja

Menurut Michael M. Gruneberg (1979) Kepuasan kerja mengacu pada emosional pada setiap individu terhadap Pekerjaan tertentu (Michael M. Gruneberg, 1979).

Sedangkan menurut Yan li, Khalid Mehmood, Xiaoyuan Zhang, dan Corene M. Crossin (2019). Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan

yang disebabkan oleh penilaian pribadi. Kepuasan kerja mempengaruhi pola pikir individu tentang pekerjaan mereka, kepuasan kerja juga mewakili suatu kumpulan tanggapan sikap tertentu terhadap pekerjaan, struktur organisasi mendatang, proses, hubungan bawahan dan pemimpin dalam Organisasi (Yan li, Khalid Mehmood, Xiaoyuan Zhang, & Corene M. Crossin, 2019). Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, seorang pemimpin harus dapat memiliki gaya kepemimpinan untuk memainkan peran dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan atau dimensi dari kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pertimbangan, kepemimpinan transformasional adalah keinginan hasil dari seorang individu, sedangkan kepemimpinan pertimbangan adalah kepedulian dari seorang pemimpin terhadap masing-masing anggota kelompok Organisasi. selain kedua dimensi kepemimpinan tersebut, Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh adanya gaya manajemen yang partisipatif yaitu proses yang menyeimbangkan keterlibatan antara manajer dan bawahan dalam proses pembagian informasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Menurut Noe Hollenbeck dan Gerhart Wright (2015), Kepuasan Kerja adalah perasaan senang yang dirasakan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan memenuhi nilai-nilai pekerjaan penting seseorang. Terdapat dua aspek dari kepuasan kerja yaitu values dan perception, values mengacu pada apa yang seseorang ingin peroleh secara sadar dan tidak sadar. Sedangkan perception mengacu pada persepsi dari individu yang memandang situasi yang sama secara berbeda. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, Organisasi dapat mengambil keputusan tentang gaji karyawan dengan membandingkan kinerja dari masing-masing karyawan, kemudian menaikkan gaji karyawan sesuai dengan tingkat kinerja mereka masing-masing, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan gaji yang telah diberikan.

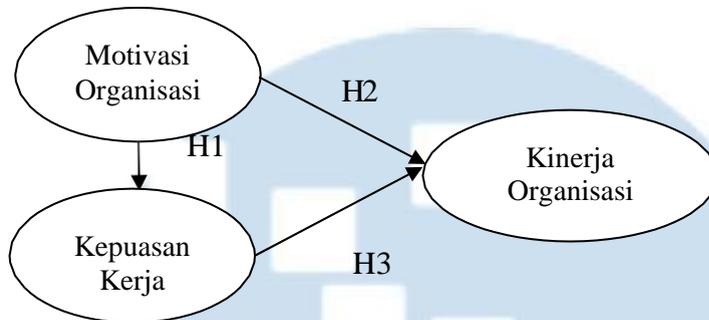
2.1.3.3 Kinerja Organisasi

Menurut Robert B. Carton dan Charles W. Hofer (2006), konsep kinerja organisasi didasarkan pada gagasan bahwa organisasi adalah asosiasi sukarela dari aset

produktif termasuk sumber daya manusia, fisik dan modal untuk tujuan pencapaian dan tujuan Bersama. Kinerja organisasi memiliki lima perspektif yaitu *Accounting*, *Balanced scorecard*, *strategic management*, *entrepreneurship* dan *Microeconomics*. Pada perspektif yang pertama adalah *Accounting*, yaitu berfokus pada isi informasi dari laporan keuangan organisasi dan pengukuran. Pada perspektif kedua adalah *Balanced scorecard*, yaitu bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktek, kinerja Organisasi dalam perspektif ini membutuhkan ukuran yang tidak murni bersifat finansial karena banyak dari indikator keuangan adalah hasil dari operasional pengukuran kritis. Perspektif ketiga adalah *Strategic Management*, yaitu mengukur prestasi dari seorang manajemen Organisasi. Perspektif keempat adalah *entrepreneurship*, tujuan adanya pendiri usaha adalah untuk tujuan Organisasi dan peneliti kewirausahaan memeriksa perspektif kinerja *stakeholders* lainnya. Perspektif kelima adalah *microeconomics*, yaitu banyak aset produktif berasosiasi dalam suatu organisasi untuk tujuan mendapatkan keuntungan ekonomi (Robert B. Carton & Charles W. Hofer, 2006).



2.2 Gambar Model Penelitian



Sumber: Kelvin Pang at al, 2018

2.3 Hipotesis penelitian

H1: Motivasi Organisasi Mempengaruhi kepuasan kerja

H2: Motivasi Organisasi Mempengaruhi Kinerja organisasi

H3: Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja organisasi

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Motivasi Organisasi terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kelvin Pang & Chin Shan Lu (2018) menjelaskan banyak Organisasi akan menggunakan sistem penghargaan yang sesuai untuk meningkatkan insentif guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, ketika Organisasi lebih menekankan penerapan sistem insentif dengan tingkat ekuitas yang tinggi, maka kepuasan karyawan akan meningkat (Igalens & Roussel, 1999 dalam Kelvin Pang & Chin Shan Lu, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Parsons & Broadbridge (2006) mengungkapkan bahwa dalam perkembangan insentif perlu mempertimbangkan perbedaan sifat masing-masing Industri dan latar belakang masing-masing Organisasi. (Parsons & Broadbridge, 2006 dalam Kelvin Pang & Chin Shan Lu, 2018).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Motivasi Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.4.2 Pengaruh Motivasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Kelvin Pang & Chin Shan Lu (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh hubungan antara Organisasi dan Karyawan, Organisasi harus mengambil inisiatif untuk mengembangkan sistem motivasi yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut akan memungkinkan akan menaikkan kualitas kerja dan membantu Organisasi dalam memenuhi hasil kerja mereka.

Hipotesis dalam Penelitian ini adalah:

H2: Motivasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian yang dilakukan Kelvin Pang & Chin Shan Lu (2018) menunjukkan bahwa ketika Organisasi meninjau kinerjanya, hal tersebut menggunakan kepuasan kerja sebagai alat ukur. Seorang karyawan yang memiliki sifat positif terhadap pekerjaannya akan memiliki kepuasan kerja dan kemauan dalam berkomitmen

terhadap Organisasi, sehingga dengan adanya kepuasan kerja dan kemauan komitmen karyawan, maka akan meningkatkan kinerja Organisasi.

Penelitian yang dilakukan Shiu & Yu (2010) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja Organisasi yang meliputi kinerja keuangan, pelayanan dan perilaku. (Shiu & Yu, 2010 dalam Kelvin Pang & Chin Shan Lu, 2018)

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

NO	PENULIS	JUDUL	PENERBIT/TAHUN	FINDING
1	Zafer Adiguzel, Fatma Sonmez Cakir	Examining the effects of strategic orientation and motivation on performance and innovation in the production sector of automobile spare parts	Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2022, Zafer Adiguzel and Fatma Sonmez Cakir	Dari hasil penelitian diketahui bahwa jika motivasi karyawan diberikan, ada efek positif baik pada iklim inovasi maupun kinerja. Karyawan berkumpul disekitar tujuan dan target yang sama, karyawan bertindak bersama
2	Ismatilla Mardanov	Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay	Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2020, Ismatilla Mardanov.	Dari hasil penelitian ini diketahui adanya pendekatan atau indikator yang berbeda dalam mengukur kepuasan kerja karyawan. Sebagian karyawan merasakan bahwa Motivasi Organisasi (Intrinsik dan Ekstrinsik) merupakan faktor yang membebani mereka dalam bekerja. Karyawan menyatakan bahwa Motivasi Organisasi tidak selalu dapat membuat mereka

				<p>merasa puas dengan pekerjaannya dan memberi dampak positif pada kinerja Perusahaan tempat mereka bekerja. Sebagian karyawan merasakan bahwa Motivasi Organisasi (Intrinsik dan Ekstrinsik) sangat menentukan kepuasan mereka dalam bekerja. Kepuasan karyawan memiliki dampak yang lebih kuat pada kinerja sehingga memiliki efek yang lebih besar bagi mereka untuk tetap tinggal dan bekerja pada Perusahaan</p>
3	<p>Ekpenyong Udofia, Bimbo Onaolapo Adejare, Gbemi Oladipo Olaore, Etete Ekpenyong Udofia</p>	<p>Supply disruption in the wake of COVID-19 crisis and organisational performance: mediated by organisational productivity and customer satisfaction</p>	<p>Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2020, Ekpenyong Ekpenyong Udofia, Bimbo Adejare, Gbemi Oladipo Olaore and Etete Ekpenyong Udofia.</p>	<p>Hasil dari penelitian tersebut adalah telah dapat diselaraskan dengan literatur empiris mengenai pengaruh kejadian tak terduga seperti pandemi Covid-19 terhadap persediaan dan aspek organisasi lainnya.</p>
4	<p>Kelvin Pang, Chin Shan Lu</p>	<p>Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. An empirical study of container shipping companies in Taiwan</p>	<p>Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2018, Pacific Star Group Educational Foundation.</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan pelayaran peti kemas merasa bahwa memberikan insentif, seperti lebih banyak bonus, dividen dan alokasi saham, serta kesempatan untuk bekerja sendiri dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam hal tingkat pertumbuhan omset, pengembalian aset, profitabilitas dan saham.</p>

5	Christina Mayer, Thushayanthini Sivatheerthan, Susanne Mütze-Niewöhner and Verena Nitsch	Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity	Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2022, Christina Mayer, Thushayanthini Sivatheerthan, Susanne Mütze-Niewöhner and Verena Nitsch.	<p>Penelitian ini membahas tentang perilaku kepemimpinan mana yang dapat dibagikan dalam tim virtual dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota tim individu.</p> <p>Hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas bersama memiliki efek positif yang signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan yang dirasakan secara subyektif dengan kepemimpinan dikonfirmasi untuk konteks tim virtual. Efek positif yang didalilkan dari perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan bersama pada variabel keluaran tidak dikonfirmasi. Sebaliknya, hasil menunjukkan bahwa dalam tim virtual, perilaku SROL memiliki efek negatif yang signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kepemimpinan yang dirasakan secara subyektif.</p>
6	Dania M. Kurdy, Husam-Aldin Nizar Al-Malkawi, Shahid Rizwan	The Impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: The Moderating role of job level	Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2023, Dania M. Kurdy, Husam-Aldin Nizar Al-Malkawi and Shahid Rizwan	<p>Hasil penelitian ini mengungkapkan dampak positif WKL, JS, WLB dan SS terhadap PR karyawan. Namun hasil analisis menunjukkan bahwa JL tidak berperan memoderasi antara variabel independen (WKL, JS, WLB dan SS) dan variabel dependen (PR karyawan).</p>

7	Maja Rozman, Vesna Čančer	Appropriately organized work and employees' concerns related to work from home during the COVID-19 pandemic: the case in Slovenia	Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2022, Maja Rožman and Vesna Čančer	Hasil penelitian ini ditemukan bahwa pekerjaan yang terorganisir dengan baik selama pandemi COVID-19 berdampak positif pada efisiensi kerja dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja dari rumah selama pandemi COVID-19 di Slovenia dan juga kekhawatiran karyawan terkait bekerja selama pandemi COVID-19 berdampak negatif pada efisiensi kerja dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja dari rumah selama ini di Slovenia.
8	Ingrid Nappi, Gisele de Campos Ribeiro, Nicolas Cochard	The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workplace support to labour productivity	Publisher: Emerald Publishing Limited Copyright © 2020, Emerald Publishing Limited	Hasil penelitian dijelaskan relokasi perusahaan dan juga kantor baru mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara negatif dan meningkatkan pengalaman stres karyawan