

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Robbins & Coulter (2018) berpendapat manajemen sebagai suatu proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja semua orang lain, sehingga aktivitas tersebut dilakukan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini efektif mengacu pada cara organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan cara yang benar. Sedangkan efisien adalah cara organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki seperti tenaga, biaya, tenaga kerja, waktu dan material lainnya yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara yang paling tepat dan dengan menggunakan sumber daya dengan sebaik mungkin.

Boddy (2017) berpendapat manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan manusia secara umum dalam pengaturan domestik, sosial dan politik, serta dalam organisasi. Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu dengan orang-orang dan tindakan mereka dalam kelompok yang terorganisir, yang memungkinkan orang untuk bertindak sebagai

individu tetapi bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok. Sedangkan menurut Koontz & Weihrich (2012), manajemen merupakan sebuah proses perancangan dan pemeliharaan lingkungan dimana seseorang dapat bekerjasama dalam kelompok secara efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Para ahli tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda akan tetapi arti dan maksud dari pengertian yang disampaikan memiliki tujuan yang sama.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Gary Dessler, (2013) dalam buku Human Resource Management menyatakan organisasi adalah suatu tempat dimana orang-orang memiliki peran-peran penting yang ditugaskan dan bekerja sama untuk mencapai visi dari organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi manajer adalah sosok yang bertanggung jawab dalam operasional organisasi untuk mencapai visi yang dimiliki organisasi dengan cara mengelola performa sumber daya manusia yang dimiliki.



Gambar 2. 1 The Management Process

Sumber: Dessler, Garry. 2013. Human Resource Management – Thirteenth Edition

Berdasarkan gambar 2.1 bahwa dalam proses manajemen terdapat 5 (lima) fungsi dimana fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen itu sendiri, yaitu: planning, organizing, staffing, leading, dan controlling.

1. Planning: Perencanaan adalah suatu proses dimana penetapan tujuan dan standar dalam organisasi, dalam proses ini terjadi pengembangan prosedur, aturan, perencanaan dan peramalan atau prediksi.
2. Organizing: Pengorganisasian adalah suatu proses yang menentukan dan mengatur tugas-tugas tertentu yang diberikan kepada individu-individu, seperti; mendirikan department,

pemberian tanggung jawab wewenang kepada bawahan, membangun hubungan otoritas dan komunikasi, dan pengkoordinasian pekerjaan pada bawahan.

3. Staffing: Kepegawaian adalah suatu proses dalam menentukan karakteristik individu yang dipekerjakan, proses tersebut terdiri dari; merekrut calon karyawan, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, konseling karyawan, dan kompensasi karyawan.
4. Leading: Kepemimpinan adalah suatu proses yang membutuhkan sosok pemimpin untuk memberikan motivasi, menjaga moral, dan memberikan arahan yang dapat memicu seseorang untuk bekerja dengan keras dalam upaya mencapai visi dari organisasi.
5. Controlling: Mengontrol adalah suatu proses dimana seorang pemimpin melakukan pemantauan, tindakan korektif sesuai kebutuhan dan penetapan standar, seperti kualitas kinerja, tingkat produksi, mengevaluasi apakah kinerja aktual sesuai dengan standar-standar yang sudah ditetapkan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2017) menjelaskan sumber daya manusia sebagai proses untuk menarik, melatih, mengevaluasi, dan memberi penghargaan

kepada karyawan, dengan mempertimbangkan hubungan industrial, kesehatan, keselamatan, dan ekuitas karyawan. Sementara itu, (Dessler, 2019) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah pedoman internal organisasi yang dibutuhkan seorang manajer dalam proses pencarian karyawan, dimulai dengan perekrutan, seleksi, pelatihan, evaluasi atau penilaian prestasi kerja karyawan. organisasi.

Sumber daya manusia adalah proses, praktik, dan sistem yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja individu. Dengan cara ini, perusahaan dapat secara efektif memastikan karyawan yang lebih bahagia dengan membuat perusahaan lebih inovatif dan meningkatkan produktivitas (Noe et al., 2016). Dari beberapa definisi yang dijelaskan oleh para ahli, penulis dapat menyimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah aset bagi perusahaan dalam menciptakan dan meningkatkan produktivitas bagi perusahaan dan dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara maksimal akan menciptakan peningkatan produktivitas perusahaan.

2.1.4 Rekrutmen Secara Online

Ali, Q., et al (2012) dalam penelitiannya menjelaskan pertumbuhan rekrutment *online* atau *e-recruitment* disebabkan oleh manfaat yang diberikan dibandingkan dengan rekrutmen konvensional seperti meningkatkan efektivitas dan efisiensi para perekrut yang

memungkinkan untuk mencapai pasar yang lebih luas tanpa dibatasi oleh kendala geografis dan membutuhkan waktu serta biaya yang lebih sedikit. Sedangkan Zin, Fazlin., et al., (2016) menjelaskan rekrutmen secara *online* adalah proses perekrutan karyawan dengan menggunakan sarana elektronik, khususnya internet sebagai tempat proses penyaringan calon karyawan.

Holm (2012), mendefinisikan rekrutmen *online* sebagai proses dan kegiatan rekrutmen dengan memanfaatkan internet dan agen manusia untuk melakukan proses rekrutmen, meningkatkan efisiensi karena proses rekrutmen bisa dilakukan secara fleksibel dan memudahkan untuk mengidentifikasi dan menilai kandidat yang memenuhi persyaratan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Gill (2001), Dow Chemical di Amerika Serikat setelah melakukan proses rekrutmen secara *online* memberikan dampak pada menurunnya rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang kosong dari 90 hari menjadi 34 hari. Dow Chemical juga mampu mengurangi biaya sebesar 26% (Lee, 2005).

(Brandão et al., 2019), rekrutmen secara *online* sudah menjadi alat bagi para pemberi kerja untuk mengumpulkan para kandidat yang diperlukan. Harris (2007), berpendapat rekrutmen online dapat memberikan banyak manfaat seperti memudahkan untuk menemukan

calon pekerja yang potensial, lebih interaktif, efektif, dan efisien.

2.1.5 Generasi Y

Fry (2015) saat ini generasi Y merupakan generasi yang mendominasi jumlah tenaga kerja. Kendrick, Iwona (2015) berpendapat generasi Y memiliki tingkat kemandirian dan individualisme yang tinggi. Generasi Y berfokus pada ambisi mereka dalam kesuksesan dan mereka juga memiliki keyakinan akan berhasil. Generasi Y juga menyukai perkembangan teknologi. Lyons (2004) mencatat generasi Y sering disebut sebagai generasi milenial, memiliki karakteristik yang berbeda pada setiap individu tergantung dari tempat dibesarkan, keadaan ekonomi, sosial dan keluarga, generasi Y memiliki pola komunikasi yang sangat terbuka dibandingkan dengan generasi sebelumnya, dan fanatik dalam penggunaan media sosial dan kehidupannya sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, lebih terbuka terhadap pandangan politik dan ekonomi, sehingga terkesan merespon perubahan lingkungan dengan baik dan sangat memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kekayaan.

Pendapat lain tentang karakteristik generasi Y dijelaskan oleh Kapoor & Solomon (2011) yaitu, ingin memimpin dan sangat peduli untuk mengembangkan profesionalisme, dapat melakukan beberapa hal, selalu menemukan tantangan kreatif dan kolega memandang generasi Y

sebagai sumber yang dapat memberikan pandangan baru, generasi Y cenderung membutuhkan tantangan agar tidak merasa bosan dan generasi Y cenderung tidak ragu untuk meninggalkan pekerjaan jika ada hal-hal yang membuat mereka tidak senang.

Berdasarkan definisi-definisi generasi Y yang telah dijelaskan diatas, penulis menggunakan definisi generasi Y dari Kapoor & Solomon (2011) generasi Y memiliki karakteristik ingin memimpin dan sangat peduli untuk mengembangkan profesionalisme, generasi Y dikenal memiliki kemampuan untuk melakukan beberapa hal, cenderung menemukan tantangan yang kreatif dan kolega mereka memandang mereka sebagai orang yang dapat memberikan pandangan baru, selain itu generasi Y cenderung merasa bosan jika tidak memiliki tantangan dalam pekerjaannya dan tidak ragu untuk meninggalkan pekerjaannya jika terdapat hal-hal yang membuat mereka tidak senang.

2.1.6 *Employee Retention*

Employee Retention bertujuan untuk mempertahankan karyawan berpengalaman sebagai aset utama dalam perusahaan dan *employee retention* juga bertujuan untuk menemukan solusi agar tingkat *turnover* karyawan berkurang sehingga hubungan dengan sesama karyawan meningkat. *Employee retention* tidak hanya tentang mempertahankan karyawan dalam posisi mereka, tetapi juga bisa menjadi jawaban untuk

mengatasi masalah yang timbul. Selain itu, dengan menerapkan *employee retention* dapat meningkatkan efisiensi bagi perusahaan karena tidak memerlukan penerapan program *onboarding* kepada karyawan baru, karena karyawan lama sudah menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan, atasan, rekan kerja dan lingkungan kerja. (Basnyat & Clarence Lao, 2019; Dechawatanapaisal, 2019).

Perusahaan yang memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi dan merasa terhubung dengan perusahaan pasti memiliki tingkat *employee retention* yang tinggi karena menurunnya tingkat pergantian karyawan, berkurangnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, sehingga meningkatnya produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggan (Anggraeni, 2018; Crossman, 2018; Dechawatanapaisal, 2018b). Pengembangan program *employee retention* harus menjadi bagian penting bagi perusahaan, karena dengan menjaga program *employee retention* akan menjaga tingkat intensi pergantian karyawan tetap stabil dan tidak tinggi, sehingga tidak memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan (Ayodele et al., 2020; Chakraborty & Biswas, 2020).

Berdasarkan definisi-definisi *employee retention* yang telah dijelaskan diatas, penulis menggunakan definisi *employee retention* dari (Anggraeni, 2018; Crossman, 2018; Dechawatanapaisal, 2018b)

perusahaan dengan tingkat komitmen dan hubungan yang baik terhadap karyawannya, maka akan menurunkan tingkat pergantian karyawan, berkurangnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, sehingga meningkatnya produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggan.

2.1.7 Intrinsic Motivation

(Mitchell & Daniels, 2003) menjelaskan motivasi adalah hal yang menggambarkan alasan yang mempengaruhi individu untuk melakukan suatu tindakan, pemahaman tentang motivasi sangat penting untuk perilaku individu dan organisasi. Shah dan Asad (2018) berpendapat motivasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan *employee retention*, tanpa adanya dampak positif dari motivasi, tingkat *turnover* pada perusahaan akan meningkat. Oleh karena itu, Grant, A. (2008) menjelaskan *intrinsic motivation* merupakan pandangan yang menjelaskan bahwa pekerjaan bisa menjadi sesuatu yang menarik dan menyenangkan. *Intrinsic motivation* mengacu pada dorongan seseorang untuk mengusahakan sesuatu karena merasa adanya rasa kenikmatan dan ketertarikan untuk melakukan hal tersebut. *Intrinsic motivation* merupakan kebalikan dari *extrinsic motivation* yang mana *extrinsic motivation* merupakan dorongan yang didapatkan seseorang untuk melakukan suatu hal karena ingin mendapatkan pengakuan,

bonus, promosi bahkan pujian. *Intrinsic motivation* adalah dorongan yang berkaitan dengan kepuasan pribadi individu yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan definisi-definisi *motivation* yang telah dijelaskan diatas, penulis menggunakan definisi Grant, A. (2008) yang menjelaskan *intrinsic motivation* merupakan sebuah pandangan yang menjelaskan pekerjaan dapat menjadi sesuatu yang menarik dan menyenangkan, karena karyawan termotivasi dengan pekerjaannya karena dipengaruhi oleh kepuasan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2.1.8 Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan cara pemimpin menerapkan gaya kepemimpinannya untuk menciptakan lingkungan dimana pemimpin dengan bawahan saling merangkul dan memotivasi untuk mencapai kesuksesan (Bass et al., 2005). *Transformational leadership* dapat mempengaruhi bawahannya dengan memberikan dorongan kepada bawahan untuk memiliki integritas yang tinggi dengan mengesampingkan kepentingan individu, meningkatkan kesadaran terhadap masalah tertentu dan memberikan arahan kepada bawahan untuk mengembangkan diri (Yukl, 2012). *Transformational leadership* adalah seorang pemimpin proaktif yang mengambil inisiatif

dalam melakukan perubahan, pemimpin yang dapat membantu bawahannya untuk mencapai tujuan dan dapat mempengaruhi bawahannya untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok dari pada kepentingan individu (Busari et al., 2019). Sedangkan (Avolio et al., 1999). Menjelaskan *Transformational leadership* bersifat *charismatic, inspirational, intellectually stimulating* dan *individually considerate*.

(Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987; Pastor, Meindl, & Mayo, 2002; Yammarino, 1994). berpendapat penelitian terbaru menunjukkan bahwa *charismatic* seorang pemimpin merupakan ciri penting dari kepemimpinan yang dapat membawa perubahan, dan mempengaruhi orang-orang yang berada di tingkat bawah dalam perusahaan. Dalam penelitian ini, para ahli menemukan bahwa *charismatic* seorang pemimpin bisa langsung mempengaruhi orang-orang di tingkatan bawah pada perusahaan. Selanjutnya, Lu et al. (2018), berpendapat *Inspirational* adalah pusat dari transformational leadership. *Inspirational* menjelaskan bagaimana kepemimpinan seorang pemimpin dapat memotivasi bawahannya untuk memiliki sifat yang positif dan saling mendukung. Selain itu, *Inspirational* juga merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan makna pada kebutuhan dan tindakan.

Pemimpin yang *Inspirational* mampu melihat apa yang dibutuhkan bawahannya dan apa yang dapat memicu bawahannya untuk berkembang (Walumbwa, Hartnell, & Misati, 2017; Riivari & Lämsä, 2014) *Intellectually Stimulating* adalah gaya kepemimpinan yang dapat memicu kecerdasan bawahan sebagai bentuk dorongan kepada mereka agar bisa melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda, mendorong bawahan untuk berani mengambil resiko dan menghadapi situasi yang sulit dengan cara yang baru dan kreatif. Tujuan dari gaya kepemimpinan ini adalah mendorong terciptanya proses belajar yang berkelanjutan dan menciptakan perubahan yang positif serta meningkatkan kinerja tim atau organisasi secara keseluruhan (Argyris & Schön, 1978). Dan yang terakhir *individually considerate* adalah gaya kepemimpinan yang memperhatikan bawahan secara individu, seperti memberikan dukungan, *mentoring*, dan *coaching* kepada individu. Ketika membuat cara belajar yang baru, para pemimpin ini memperhatikan kebutuhan unik setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan. Vera and Crossan (2004).

Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan oleh para ahli, penulis menggunakan definisi dari (Busari et al., 2019) *Transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang memiliki inisiatif untuk melakukan perubahan dan membantu

bawahnya untuk mencapai ambisi mereka dan tujuan bersama serta dapat mengarahkan bawahnya untuk mementingkan kepentingan bersama dibandingkan individu.

2.1.9 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility atau CSR yang didefinisikan oleh Carroll (1979) adalah sebagai harapan yang dimiliki oleh masyarakat terhadap suatu perusahaan pada waktu tertentu. Harapan ini mencakup hal-hal seperti kewajiban ekonomi seperti menciptakan keuntungan, kewajiban hukum seperti mematuhi peraturan dan undang-undang, kewajiban etika seperti bertindak secara adil, serta kewajiban diskresioner yaitu melakukan tindakan aksi sosial yang bermanfaat bagi masyarakat. Dalam definisi ini, *Corporate Social Responsibility* mencakup berbagai aspek yang diharapkan oleh masyarakat terhadap perilaku dan tindakan organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

Selain itu, CSR juga bisa diartikan sebagai keterlibatan perusahaan dalam hal-hal yang bersifat sosial, kemampuan mereka untuk merespons dengan baik terhadap kebutuhan masyarakat, serta tanggung jawab mereka untuk bertanggung jawab terhadap dampak yang mereka timbulkan, meskipun itu berada di luar kegiatan inti bisnis mereka dan di luar persyaratan hukum dan yang diwajibkan oleh

pemerintah. (Chapple & Moon, 2005). Oleh karena itu, (Matten & Moon, 2008), berpendapat inti dari CSR adalah bagaimana perusahaan merespon terhadap masalah sosial, dan bagaimana perusahaan bertanggung jawab atas dampak yang ditimbulkan, hal ini merupakan gagasan yang mencerminkan keharusan sosial dan konsekuensi sosial dari kegiatan bisnis. Praktik CSR yang diterapkan oleh perusahaan terdiri dari beberapa dimensi, seperti *human rights*, *labor relations*, *social*, *environmental* dan *economic* (GRI Guideline, 2011).

Berdasarkan definisi corporate social responsibility yang dijelaskan oleh para ahli, penulis menggunakan definisi dari (Matten & Moon, 2008), yang menjelaskan inti dari CSR adalah cara perusahaan menyikapi dan bertanggung jawab terhadap permasalahan sosial yang ditimbulkan dari kegiatan bisnis perusahaan.

2.1.10 Autonomy

Autonomy adalah sejauh mana kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang substansial yang diberikan kepada individu dalam mengerjakan pekerjaannya, menjadwalkan pekerjaan dan menentukan cara yang akan digunakan dalam melaksanakannya (Hackman & Oldham, 1976). *Autonomy* merupakan kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja mereka sendiri, agar mereka dapat memberikan kemampuan terbaik mereka. *autonomy*

di tempat kerja berpondasi pada rasa kepercayaan, hormat, integritas dan keterikatan antara perusahaan dan karyawan. Dengan adanya *autonomy* dapat meningkatkan motivasi karyawan dan karyawan merasa mereka memiliki kendali penuh terhadap pekerjaannya dan bukan terhadap orang lain (Beili Li et al., 2021)

Guy Roth, et al (2020), motivasi yang didapatkan dari *autonomy* di tempat kerja disebabkan oleh keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang merasakan kebebasan dalam memilih dan kemauan individu dalam menjalankan pekerjaannya. *Self-Determination Theory* (SDT) menjelaskan *autonomy* dapat membuat karyawan termotivasi karena mereka terlibat dalam suatu kegiatan untuk kepentingannya sendiri. Oleh karena itu, hal tersebut menjadi menarik dan menyenangkan

Berdasarkan definisi *autonomy* yang sudah dijelaskan oleh para ahli, penulis menggunakan definisi dari (Beili Li et al., 2021) yang menjelaskan bahwa *autonomy* merupakan kebebasan yang diberikan kepada karyawan dan karyawan merasa mereka memiliki kendali penuh terhadap pekerjaannya.

2.1.11 Work Life Balance

Sejak beberapa dekade terakhir, *work life balance* merupakan

konsep yang dinilai penting bagi perusahaan dan karyawan, dan terbukti memiliki kontribusi dalam meningkatnya produktivitas karyawan dan berdampak juga terhadap peningkatan produktivitas perusahaan (Guthrie, 2012). Dengan menerapkan konsep *work life balance* terbukti berdampak pada keseimbangan kehidupan individu secara profesional dan pribadi, sehingga perusahaan tidak mengalami pengeluaran biaya untuk pergantian karyawan dalam perusahaan.

(Kumar and Chakraborty 2013), *work life balance* (WLB) individu yang dipekerjakan diharapkan dapat menciptakan keseimbangan antara kehidupannya profesionalnya dengan kehidupan pribadinya. Guest (2002), berpendapat kehidupan profesional dan pribadi tidak harus memiliki bobot yang sama akan tetapi harus memiliki hubungan yang bisa diterima dan stabil di antara keduanya. Frame dan Hartog (2003), menjelaskan bahwa jam kerja yang diberikan kepada karyawan harus jam kerja yang fleksibel untuk memungkinkan mereka menyeimbangkan kehidupan profesional mereka dengan kehidupan pribadi seperti keluarga, hobi, liburan dan lainnya untuk bisa menjalani hidup yang seimbang.

Berdasarkan definisi-definisi *work life balance* yang telah dijelaskan diatas, penulis menggunakan definisi Frame dan Hartog (2003) karyawan yang memiliki jam kerja yang flexible akan

memungkinkan mereka untuk memiliki kehidupan yang seimbang antara kehidupan profesional mereka dengan kehidupan pribadi.

2.1.12 Technology

Berdasarkan survei yang dilakukan eksekutif *information technology* (IT) mendapatkan bahwa kreativitas dan teknologi merupakan masalah serius yang dialami oleh manajemen IT (Couger 1988; Niederman, et al. 1991; Zawacki 1993). Oleh karena itu, perusahaan harus proaktif dalam mencari solusi dan peluang untuk pemberdayaan IT dalam proses bisnisnya. Dengan menciptakan inovasi seperti mengembangkan aplikasi yang dapat membantu perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang menghadapi perubahan industri, dengan demikian perusahaan dapat memanfaatkan teknologi sebagai alat bagi perusahaan untuk meningkatkan keuntungan. Perusahaan harus bisa beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan IT, karena (Keen 1993, p. 12) menjelaskan penggunaan aplikasi inovatif IT mengubah cara persaingan di suatu industri, setidaknya lima puluh persen perusahaan dalam industri tersebut akan hilang dalam waktu sepuluh tahun. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya beradaptasi dan menggunakan IT dengan baik agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan dan tidak tertinggal.

Penelitian yang dilakukan oleh Nambisan et al. (1999) menjelaskan tentang bagaimana penggunaan teknologi sebagai sumber inovasi dalam IT pada perusahaan. Penelitian ini menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan dapat mendorong pengguna teknologi untuk menciptakan inovasi dalam IT, untuk melakukan hal ini tindakan manajerial berperan penting untuk memfasilitasi penggunaan teknologi agar dapat menciptakan inovasi dalam penggunaan IT.

Berdasarkan penjelasan mengenai *technology* yang telah dijelaskan diatas, penulis menggunakan penjelasan Nambisan et al. (1999) yang menjelaskan tentang bagaimana perusahaan bisa memfasilitasi karyawan dalam penggunaan IT untuk menciptakan inovasi teknologi pada perusahaan melalui peran manajerial untuk mendukung dan memfasilitasi penggunaan teknologi agar dapat menciptakan inovasi dalam penggunaan IT.

2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.2.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Generasi Y

Transformational leadership merujuk pada bagaimana seorang pemimpin dapat merubah nilai-nilai dan prioritas para bawahannya untuk melakukan lebih dari apa yang mereka harapkan, hal ini merupakan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi bawahannya untuk bisa melampaui harapan dan batasan yang ada, sehingga meningkatkan kinerja dan pencapaian para bawahannya (Kark et al., 2003). Berdasarkan laporan yang dibuat oleh Wilkesmann dan Schmid (2014) kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain merupakan karakteristik yang kuat yang bisa dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena, motivasi merupakan tindakan yang kompleks yang memiliki beberapa faktor yang terlibat. Hal ini menjelaskan bahwa bukan hanya satu hal saja yang mempengaruhi motivasi, akan tetapi melibatkan berbagai macam faktor yang mempengaruhi tingkat

motivasi seseorang. Karyawan yang proaktif dalam dunia profesional dan pribadi, dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan mereka. Hal ini berarti karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi serta aktif dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan mereka dalam mempengaruhi dan membangun hubungan dengan bawahannya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Gerhold and Whiting (2020) menemukan bahwa generasi Y dengan generasi lain tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal motivasi dan gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi mereka. Namun, ditemukan bahwa perbedaan lebih signifikan dipengaruhi oleh tahap kehidupan dan karier karyawan tersebut. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan yang relevan dengan secara multi generasi adalah kepemimpinan yang meliputi kemampuan membangun hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya. memberikan masukan kepada bawahan dan memahami hal yang bisa memotivasi karyawan.

Selain itu Diskiene et al. (2019) menemukan hubungan antara kecerdasan sosial dan emosional yang dimiliki seorang pemimpin dengan motivasi karyawan untuk bekerja merupakan hubungan yang tidak terbantahkan, namun terdapat beberapa perbedaan yang tergantung pada usia karyawan tersebut. Hal ini berarti pengaruh kecerdasan emosional dan sosial pemimpin pada motivasi kerja

karyawan bisa sedikit berbeda tergantung pada usia karyawan. Menarik, karyawan yang lebih muda memiliki faktor-faktor motivasi yang lebih beragam daripada karyawan yang lebih tua atau karyawan yang lebih muda dipengaruhi hal-hal lain selain kecerdasan emosional pemimpin.

Oleh karena itu, Fiaz et al. (2017) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter menyebabkan karyawan yang kurang termotivasi, yang artinya jika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang memusatkan keputusan dan kontrol sepenuhnya ada di tangan seorang pemimpin maka hal tersebut dapat mengurangi motivasi karyawannya. Sebaliknya, jika pemimpin memiliki gaya kepemimpinan demokratis dan memberikan kebebasan maka dapat meningkatkan motivasi karyawannya, yang artinya pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan, memberikan kesempatan karyawan untuk berkontribusi dan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaannya. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H1a: *Transformational leadership* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*.

Beralih kepada *employee retention* Aboramadan (2021) berpendapat *transformational leadership* memiliki pengaruh positif

terhadap mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau berpindah perusahaan. Dengan kata lain, *transformational leadership* membantu meningkatkan keterikatan karyawan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Demikian juga, seperti yang dijelaskan oleh (Alatawi, 2017; Alferaih et al., 2018) bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau berpindah perusahaan. Program *transformational leadership* merupakan program yang dapat mengembangkan dan memperkuat keterampilan kepemimpinan, program ini bertujuan untuk menciptakan pemimpin yang berkualitas dan berkompeten dalam perusahaan (Alatawi, 2017). Memiliki hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahannya merupakan kemampuan kepemimpinan dan merupakan gaya kepemimpinan yang secara langsung berhubungan dengan kepuasan karyawan, keputusan karir di masa depan, tingkat produktivitas, dan yang paling penting, retensi karyawan (Clausen, S. 2009). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Al-Asfour and Lettau (2014) menemukan bahwa karyawan generasi Y cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang memberikan umpan balik secara rutin, gaya komunikasi yang membangun hubungan positif dan komunikasi yang informatif. Dengan demikian dari definisi yang sudah dijelaskan dapat

dihipotesiskan:

H1b: *Transformational leadership* secara positif mempengaruhi *employee retention*

2.2.2 Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Generasi Y

Bagi banyak karyawan, komitmen perusahaan terhadap *corporate social responsibility* (CSR) telah menjadi permasalahan utama bagi banyak karyawan. Chaudhary (2018) menjelaskan program CSR perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan, terutama mereka yang memiliki 3 karakteristik seperti karyawan yang memiliki idealisme yang tinggi, antusiasme yang tinggi dan mereka kurang peduli atau cuek. CSR juga tercatat merupakan faktor yang memotivasi karyawan generasi Y dan generasi Z dalam profesi akuntansi.

Manimegalai & Baral (2018) berpendapat bahwa jika program CSR yang dijalankan perusahaan dengan cara yang benar melalui sarana yang tepat dan tersedia, mereka dapat mempengaruhi sikap positif karyawan yang merupakan aset organisasi yang paling berharga.

Collier & Esteban (2007) kegiatan program CSR dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan manajemen dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Luna Santos, et al (2022) menjelaskan sudut pandang dari teori *self-determination*, terdapat dua jenis insentif yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu motivasi

eksternal dan internal. Hasil studi Minbaeva (2008) menjelaskan motivasi eksternal yang mendorong karyawan untuk bertahan pada pekerjaannya sedangkan insentif internal yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. (Ryan & Deci, 2000, hlm. 72) pada bukunya mendefinisikan *intrinsic motivation* adalah dimana saat karyawan menikmati pekerjaannya, merasa tertantang menjalankan pekerjaannya dan merasa mendapatkan sebuah penghargaan dari

keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya. Skudiene & Auruskeviciene (2012) dalam penelitiannya yang melibatkan 274 karyawan Lithuania sebagai sampel, menemukan adanya hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain antara CSR dengan *intrinsic motivation* pada karyawan. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H2a: *Corporate social responsibility* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*

Mohammed Sayed Mostafa dan Shen (2020) menjelaskan bahwa program CSR dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan atau pekerjaan mereka, sebaliknya program CSR meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dengan perusahaan atau pekerjaannya. Dengan kata lain dengan adanya program CSR ini dapat meningkatkan

employee retention pada perusahaan. Berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Chaudhary (2018) menjelaskan bahwa dalam hal *employee retention*, alasan karyawan bertahan dalam perusahaan bukan karena program CSR yang dijalankan oleh perusahaan, akan tetapi karyawan cenderung akan meninggalkan perusahaan jika, perusahaan tidak menghargai nilai-nilai dari karyawan mereka sendiri dan program CSR yang ada dalam perusahaan.

Pierce dan Snyder (2015) mengkonfirmasi bahwa terdapat hubungan positif antara business ethic dan kebijakan perusahaan dengan tingkat *turnover* karyawan. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin kuat hubungan antara business ethic dan kebijakan perusahaan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan yang terjadi dalam perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memperkenalkan pedoman etika kepada karyawan untuk mempromosikan nilai-nilai keadilan dan tidak adanya diskriminasi dalam lingkungan kerja, yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi *turnover* karyawan.

Fadilah, Maniam, dan Nafis (2015) menemukan bahwa generasi Y cenderung tidak loyal sehingga dapat meningkatkan tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu, penerapan program CSR dianggap sebagai faktor yang dapat secara signifikan meningkatkan

employee retention. Dengan meningkatnya persepsi positif terhadap CSR perusahaan, dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dengan perusahaan, membuat karyawan merasa bangga dengan perusahaan, terutama karyawan yang berusia muda. Dalam hal ini, CSR memungkinkan mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Lee, C., et al 2022). Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H2b: *Corporate social responsibility* secara positif mempengaruhi *employee retention*

2.2.3 Pengaruh *Autonomy* terhadap Generasi Y

Berdasarkan *self-determination theory* (SDT) *autonomy* merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi karyawan untuk berperilaku. Shin et al. (2019) menunjukkan bahwa *autonomy* memungkinkan karyawan untuk menentukan, waktu, cara dan tujuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya, yang mana semua hal ini meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. SDT menyatakan bahwa karyawan memiliki kebutuhan dasar yang perlu dipenuhi yaitu keinginan untuk berkembang, *intrinsic motivation* dan ingin memenuhi kepuasan mereka akan *autonomy*, kompetensi dan memiliki hubungan dengan orang lain (Deci & Ryan, 1985; Ryan &

Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2016).

Autonomy memberikan dampak besar bagi karyawan dan organisasi. *Autonomy* dalam pekerjaan dapat mendorong meningkatnya motivasi dari dalam diri karyawan, membuat mereka menjadi merasa lebih leluasa dan puas dengan pekerjaan mereka dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, bahkan mengurangi tingkat *turnover* karyawan Zhou, E. (2020). Malinowska et al. (2018) berpendapat dengan memberikan *autonomy* kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya akan meningkatkan *intrinsic motivation* karyawan yang mana akan meningkatkan komitmen kerja karyawan. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H3a: *Autonomy* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*

Rothmann et al. (2013) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan terhadap *autonomy* pekerjaan mereka, berperan penting dalam komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan memberikan karyawan *autonomy* terhadap pekerjaannya dapat mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (George, 2014).

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Kimmsw & Stoner (2008) terhadap 346 pekerja sosial di California memperoleh bahwa *autonomy* dalam pekerjaan dapat mengurangi stres dan kejenuhan yang karyawan rasakan karena tuntutan tanggung jawab dan pekerjaan yang

diberikan dan dengan adanya *autonomy* dapat mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian menunjukkan bahwa karyawan merasa puas apabila mereka mendapatkan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, berdasarkan (Aydogdu and Asikgil, 2011) kepuasan karyawan mempengaruhi keinginan karyawan untuk memilih meninggalkan atau tetap bekerja pada perusahaan mereka bekerja saat ini. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H3b: *Autonomy* secara positif mempengaruhi *employee retention*

2.2.4 Pengaruh Work Life Balance terhadap Generasi Y

Buiet al. (2016) menjelaskan bahwa *work life balance* (WLB) memiliki dampak positif terhadap motivasi karyawan. Karyawan cenderung termotivasi dengan pekerjaannya ketika karyawan dapat menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadinya. Dampak positif ini dapat didefinisikan sebagai kesenangan yang diperoleh karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan dan menikmati tugas-tugas maupun tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Dizaho et al. (2017) mengamati bahwa salah satu cara untuk meningkatkan WLB karyawan adalah dengan memiliki cara kerja yang fleksibel dan seimbang. Keseimbangan yang dimaksud adalah karyawan memiliki hubungan yang sehat antara kehidupan profesional

dan pribadi, meningkatnya motivasi karyawan di tempat kerja maupundi rumah, dengan adanya cara kerja yang fleksibel ini juga meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

Woler et al (2020) berpendapat bahwa generasi muda memiliki kecenderungan untuk lebih mudah merasa stress, tertekan dengan pekerjaan dan kurang puas dengan WLB yang mereka miliki. Untuk mengatasi hal ini perusahaan harus fokus untuk meningkatkan WLB mereka, karena dengan meningkatkan WLB karyawan generasi Y akan berdampak positif terhadap motivasi kerja mereka. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H4a: *Work life balance* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*

Deery (2008), melaporkan bahwa tingkat permasalahan antara kehidupan profesional dan pribadi karyawan dapat dipengaruhi oleh peran manajerial dalam memberikan dukungan, penerapan nilai-nilai budaya perusahaan dan kemampuan karyawan dalam mengatur waktu dan mengatasi stress, yang berdampak pada keputusan karyawan untuk memilih pergi dari perusahaan. Dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan tingkat *employee retention* perusahaan. Generasi Y

merupakan generasi yang bisa bekerja keras, tetapi mereka cenderung tidak loyal kepada perusahaan. Mereka cenderung meninggalkan perusahaan mereka ke perusahaan lain untuk meningkatkan rasa kepercayaan diri mereka (Twenge, 2010). Generasi Y cenderung kurang memiliki rasa keterikatan dengan pekerjaan mereka, keterikatan yang dimaksud merujuk kepada rasa antusias, dedikasi dan komitmen terhadap suatu organisasi. Kecenderungan ini yang membuat generasi Y tidak loyal terhadap perusahaan dan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

(Kundu and Lata, 2017) berpendapat WLB merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi tingkat employee retention. Ketika perusahaan memperhatikan dan memberikan fasilitas yang dibutuhkan untuk meningkatkan WLB karyawan, maka karyawan cenderung akan merasa puas dan memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan. Hal ini dapat menciptakan loyalitas dan komitmen yang kuat dari karyawan terhadap perusahaan seiring berjalannya waktu (Ahsan et al., 2016). Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H4b: *Work life balance* secara positif mempengaruhi *employee retention*

2.2.5 Pengaruh *Technology* terhadap Generasi Y

Berdasarkan laporan yang dibuat oleh Elias et al. (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara teknologi dengan motivasi kerja karyawan. Laporan ini menjelaskan bahwa dengan memanfaatkan teknologi untuk mengelola dan memahami informasi internal serta file data besar dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan kata lain semakin efektif dan efisien penggunaan teknologi maka semakin meningkat motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, semakin cepat kemampuan teknologi dalam memproses informasi dan semakin cepat konektivitas teknologi komputer dengan internet dapat meningkatkan produktivitas proses bisnis secara efektif (Hassan & Wood, 2020; Lestari et al., 2020). *Information Technology* merupakan alat yang digunakan untuk memudahkan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya, dengan adanya teknologi karyawan terbantu untuk mengumpulkan, mengelola, menyimpan dan menyebarkan informasi dan pekerjaan mereka.

Berdasarkan laporan yang dinyatakan oleh (Prasiani, K., et al 2021) menunjukkan bahwa penggunaan *information technology* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Laporan ini menjelaskan jika perusahaan mampu menerapkan dan memfasilitasi karyawannya dengan *information technology* yang membuat pekerjaan karyawannya menjadi lebih efektif dan efisien

maka, hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja. Karena dengan adanya *information technology* karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka dan memudahkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H5a: *Technology* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*.

(Haar and White, 2013) berpendapat perusahaan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berkompeten dalam *information technology* dan memiliki objektif bisnis yang jelas, perusahaan tersebut memiliki kesempatan yang lebih baik untuk menarik calon konsumen yang loyal dan mempertahankan karyawan mereka agar tetap loyal dengan perusahaan, terutama karyawan generasi muda. Selain menjadi hal yang menarik karyawan untuk tetap loyal dengan perusahaan, penggunaan *information technology* untuk memudahkan komunikasi contohnya penerapan komunikasi digital juga dapat menciptakan dialog dua arah antara perusahaan dan karyawan. Dengan adanya komunikasi

digital ini karyawan dapat lebih mudah mendapatkan informasi dan

memahami peran mereka untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan tingkat *employee retention*

perusahaan (Kick et al., 2015).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Calvo-Porrall, C., 2019) ditemukan bahwa generasi Y adalah generasi yang tumbuh dan dibesarkan di era digital, dimana teknologi digital, internet, komputer dan perangkat mobile telah menjadi bagian hidup mereka yang pasti setiap harinya generasi Y akan terhubung dengan teknologi. Oleh karena itu generasi Y memiliki pemahaman yang baik tentang teknologi. Howe and Strauss (2003) menjelaskan perkembangan teknologi telah mempengaruhi perilaku, cara berpikir dan proses pembelajaran generasi Y, hal ini yang membedakan generasi Y dengan generasi sebelumnya. Oleh karena itu dibandingkan dengan generasi sebelumnya, generasi Y memiliki pandangan bahwa teknologi memberikan manfaat (Howe and Strauss, 2003). Oleh karena itu, dengan melihat generasi Y yang memiliki keterikatan yang kuat terhadap teknologi, maka tingkat keterampilan dan penerapan teknologi terhadap perusahaan akan juga mempengaruhi loyalitas generasi Y terhadap perusahaan. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H5b: *Technology* secara positif mempengaruhi *employee retention*.

2.2.6 Pengaruh Intrinsic Motivation terhadap Employee Retention

(Shah dan Asad, 2018) menjelaskan bahwa motivasi memiliki

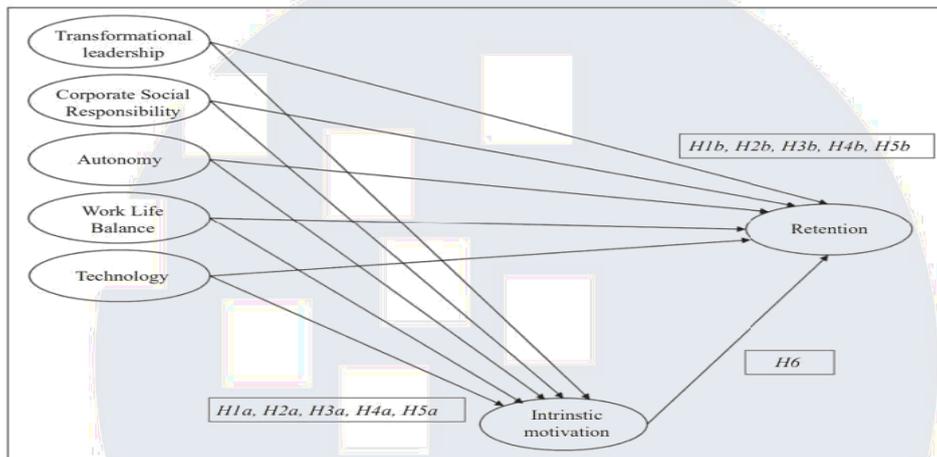
hubungan yang kuat dengan employee retention, tanpa adanya ikatan yang kuat antara motivasi dan employee retention dapat berdampak terhadap meningkatnya tingkat turnover karyawan. Ketika karyawan termotivasi maka mereka memiliki kecenderungan merasa lebih puas dan terikat dengan pekerjaan dan perusahaan, dengan adanya perasaan puas dan terikat maka akan mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau berpindah ke perusahaan lain.

Ramlall (2004) melakukan penelitian terhadap karyawan yang bekerja di bank dan menemukan bahwa terdapat dampak positif antara motivasi dan employee retention. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang merasa termotivasi cenderung memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dengan perusahaan mereka. Selain itu Shah dan Asad (2018) menemukan bahwa intrinsic motivation dan extrinsic motivation memiliki peran penting terhadap tingkat employee retention. Simpulan dari pemahaman definisi dan penjelasan tersebut dapat dihipotesiskan:

H6: Intrinsic motivation secara positif mempengaruhi employee retention.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.3 Model dan Hipotesis Penelitian



Gambar 2. 2 Model Penelitian

Sumber: Lee, C. C., et al (2022)

H1a: *Transformational leadership* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*

H1b: *Transformational leadership* secara positif mempengaruhi *employee retention*

H2a: *Corporate social responsibility* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*

H2b: *Corporate social responsibility* secara positif mempengaruhi *employee retention*

H3a: *Autonomy* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*

H3b: *Autonomy* secara positif mempengaruhi *employee retention*

H4a: *Work life balance* secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation* H4b:

Work life balance secara positif mempengaruhi *employee retention* H5a:
Technology secara positif mempengaruhi *intrinsic motivation*

H5b: *Technology* secara positif mempengaruhi *employee retention*

H6: *Intrinsic motivation* secara positif mempengaruhi *employee retention*

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 1

No	Nama	Judul	Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
1.	Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. (Josh), & Kwak, D.- H. A. (2022)	Emerald Publishing Limited	Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation	Jurnal ini menunjukkan bahwa variabel <i>transformational leadership, corporate social responsibility, autonomy, work life balance</i> dan <i>technology</i> mempengaruhi tingkat <i>intrinsic motivation</i> dan <i>employee retention</i>
2.	Vera, D. and Crossan, M. (2004)	Academy of Management	Strategic leadership and organizational learning	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> memengaruhi setiap elemen sistem

				pembelajaran perusahaan.
3.	Woo, H. (2013)	The University of North Carolina at Greensboro ProQuest Dissertations Publishing	Do Consumers Want a “Good” Apparel Brand? The Effects of Apparel Brands’ CSR Practices on Brand Equity Moderated by Culture	Jurnal ini menunjukkan bahwa konsumen menginginkan brand perusahaan menerapkan <i>corporate social responsibility</i> terhadap lima dimensi berikut ini, yaitu <i>environment, human rights</i> dan <i>labor issues, product responsibility, society</i> dan <i>economics</i> . Untuk meningkatkan ekuitas <i>brand</i>
4.	Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976)	ScienceDirect	Motivation through the design of work: Test of atheory	Jurnal ini menunjukkan bahwa karyawan akan termotivasi secara internal untuk melakukan pekerjaan secara efektif yang

				berfokus terhadap 3 variabel yaitu
				psikologis karyawan, karakteristik pekerjaan dan atribut karyawan dimana karyawan akan merasa mendapat kebebasan untuk melakukan pekerjaannya
5.	Brett, J.M., & Stroh, L. K. (2003).	American Psychological Association	Working 61plus hours a week: why do managers do it?	Jurnal ini menunjukkan bahwa alasan mengapa beberapa manajer bekerja dalam jam kerja yang ekstrem, yaitu 61 jam atau lebih per minggu. Manajer cenderung melakukannya karena imbalan finansial dan psikologis yang mereka peroleh. Dimana manajer

				ternyata melakukan hal tersebut karena mendapatkan kepuasan secara psikologis.
6	Nambisan, S., Agarwal, R., & Tanniru, M. (1999)	Management Information Systems Research Center, University of Minnesota	Organizational mechanisms for enhancing user innovation in information technology	Jurnal ini menunjukkan bahwa pentingnya mendorong inovasi teknologi informasi dalam manajemen sistem informasi. Dengan mengembangkan teknologi yang digunakan perusahaan maka akan mendorong

				karyawan untuk secara aktif berinovasi dan menghasilkan ide-ide baru dalam penggunaan teknologi informasi.
7.	Grant, A. (2008)	American Psychological Association	Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>intrinsic motivation</i> berperan penting dalam memperkuat motivasi karyawan dalam ketekunan, kinerja dan produktivitas

