



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kerangka teoritis

Menurut Sekaran dan Bougie (2010:69), kerangka teoritis mewakili keyakinan Anda tentang bagaimana fenomena tertentu (variabel atau konsep) terkait satu sama lain (model) dan penjelasan tentang mengapa Anda percaya bahwa variabel-variabel ini berhubungan dengan teori yang ada. Berikut merupakan teori yang digunakan peneliti untuk mendukung hubungan antara variabel penelitian ini.

2.1.1 Manajemen (*Management*)

Menurut Kinicki dan K.Williams (2009:4), Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya dalam organisasi.

Menurut W.Griffin (2013:5), Manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, informasi keuangan, fisik, dan), dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

2.1.2 Proses Manajemen (*Management Process*)

Menurut Dessler (2013:30), *Management* melibatkan lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, kepemimpinan dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini merupakan proses manajemen. Beberapa kegiatan tertentu yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi :

1. Perencanaan (*planning*)

Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; rencana pembangunan dan peramalan

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Memberikan masing-masing bawahan tugas-tugas tertentu; mendirikan departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membangun saluran wewenang dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Kepegawaian (*staffing*)

Menentukan jenis orang seperti apa yang Anda harus menyewa; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; pelatihan dan pengembangan karyawan; pengaturan standarts kinerja, evaluasi kinerja; karyawan konseling; kompensasi karyawan

4. Kepemimpinan (*leading*)

Membuat orang lain untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan; mempertahankan moral; memotivasi bawahan

5. Pengendalian (*controlling*)

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini; mengambil tindakan korektif, sesuai kebutuhan.

2.1.3 Sumber daya manusia (*Human Resources*)

Menurut S.Denisi & W.Griffin (2008:5), sumber daya manusia adalah organisasi mempekerjakan orang untuk melaksanakan berbagai pekerjaan, tugas, dan fungsi dalam pertukaran untuk upah, gaji, dan manfaat lainnya.

Menurut Ferrell (2008:10), sumber daya manusia adalah kemampuan fisik dan mental yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa, juga disebut tenaga kerja.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

Menurut Dessler (2013:31), Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut S.Denisi & W.Griffin (2008:5), Manajemen sumber daya manusia adalah seperangkat kegiatan manajerial dan tugas-tugas yang bersangkutan dengan

mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas - sumber daya manusia - dengan cara yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

2.1.5 Tujuan *Human Resources Management*

Menurut S.Denisi dan W.Griffin (2008:15), 4 tujuan dasar *Human Resources Management* di sebagian besar organisasi saat ini adalah :

- a. Memfasilitasi daya saing organisasi
- b. Mematuhi kewajiban hukum dan sosial
- c. Meningkatkan produktivitas dan kualitas
- d. Mempromosikan pertumbuhan dan perkembangan individu

2.1.6 *Employee Loyalty*

Menurut definisi Mathieu dan Zajac (1990) dalam Turkyilmaz *et al.*, (2011), *employee loyalty* berarti sebagai lampiran untuk organisasi yang dapat dianggap sebagai respons emosional, terutama ketika karyawan sangat meyakini tujuan organisasi dan nilai-nilai dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Menurut Reichheld (2003) dalam Khuong dan Tien (2013), *employee loyalty* adalah kesediaan karyawan berinvestasi dalam atau pengorbanan bagi organisasi

untuk memperkuat hubungan. Dengan demikian, loyalitas ditandai dengan niat untuk terlibat dengan organisasi dalam jangka panjang, yang memainkan peran positif dalam retensi anggota dalam organisasi.

Menurut Silvestro (2002) dalam Khuong dan Tien (2013), *employee loyalty* berarti kemampuan untuk tetap dengan organisasi dalam jangka panjang. Ini didasarkan pada premis bahwa loyalitas karyawan dapat diukur oleh jumlah waktu bekerja untuk perusahaan.

2.1.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Loyalty*

Khuong dan Tien (2013) menunjukkan bahwa tingkat *satisfaction* yang lebih tinggi, *supervisor support*, *fringe benefits*, *teamwork*, *working environment*, dan *training* secara positif terkait dengan tingkat *organizational loyalty* yang lebih tinggi. Faktor-faktor *satisfaction*, *supervisor support*, *teamwork*, dan *working environment* bermain dalam peran penting dan signifikan mempengaruhi *employees' loyalty*. Berdasarkan hasil dari analisis, untuk mencapai *employee loyalty* yang tinggi, perusahaan harus mencapai tingkat *employee satisfaction* yang tinggi, meningkatkan dukungan dan kerjasama tim antar karyawan, dan menyediakan lingkungan kerja yang baik.

2.1.7.1 *Supervisor support*

Menurut Kottke and Sharafinski (1988) dalam Khuong dan Tien (2013), seperti karyawan membentuk persepsi global tentang penilaian mereka oleh organisasi, mereka mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana pengawas menghargai kontribusi mereka dan peduli kesejahteraan mereka. *Supervisor support* memainkan peran penting dalam menciptakan karyawan motivasi dan otonomi.

2.1.7.2 *Fringe benefits*

Fringe benefits adalah insentif material dan nonmaterial yang ditawarkan perusahaan kepada para karyawan untuk membangun komitmen mereka untuk perusahaan. Dengan kata lain, *fringe benefits* adalah insentif yang diterima karyawan selain upah dan gaji mereka selama aktif dalam pekerjaan dan di samping setelah pensiun (OECD, 2007 dalam Khuong dan Tien, 2013).

2.1.7.3 *Teamwork*

Teamwork adalah diselenggarakannya kerjasama yang dapat dilakukan secara simultan oleh tim (Ingram dan Desombre, 1999 dalam Khuong dan Tien, 2013). Itu disarankan agar kerja sama tim adalah kegiatan kolaboratif dan berbagi yang diarahkan untuk mencapai tujuan bersama. *Teamwork* yang efektif dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan dan *self-efficacy*. Hal ini meningkatkan motivasi dan *self-efficacy* melalui kerja sama tim dapat menjadi

sumber otonomi karyawan, signifikansi, ikatan dengan anggota tim dan kepuasan (Griffin, Patterson dan Barat, 2001 dalam Khuong dan Tien, 2013).

2.1.7.4 *Working environment*

Working environment mencakup semua faktor tentang pekerjaan seperti semua fasilitas untuk melakukan pekerjaan, tempat kerja yang nyaman dan ventilasi, keselamatan ruang kerja, dan tingkat kebisingan. Ini adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena karyawan ingin bekerja dalam lingkungan yang menyediakan kenyamanan fisik (Ceylan, 1998 dalam Khuong dan Tien, 2013).

2.1.7.5 *Training*

Pelatihan karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan memperluas pengetahuan dan kemampuan untuk kerja sama tim yang lebih efisien dan mencapai perkembangan individu (Juni *et al.*, 2006 dalam Khuong dan Tien, 2013). Ketika pekerja menerima pelatihan pengembangan diri, tingkat kepuasan kerja mereka lebih tinggi daripada mereka yang tidak pelatihan (Chang *et al.*, 2010 dalam Khuong dan Tien, 2013).

2.1.8 *Employee Satisfaction*

Menurut Mihalic (2008) dalam Tomazevic *et al.*, (2013), *employee satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari persepsi kerja, konsepsi dan penilaian dari lingkungan kerja, pengalaman kerja dan persepsi dari semua elemen pekerjaan dan tempat.

Menurut Weiss (2002) dalam Tomazevic *et al.*, (2013), *employee satisfaction* adalah perasaan yang menyenangkan ketika seseorang memiliki harapan dari pekerjaan telah terpenuhi yang mencakup pengertian kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (tugas, kondisi kerja, gaji) serta aspek lain seperti kepemimpinan, hubungan, otonomi, penghargaan dan promosi, dan keamanan kerja.

Menurut Togia *et al.*, (2004) dalam Turkyilmaz *et al.*, (2011), *employee satisfaction* merupakan variabel penting yang mampu memberikan pendapat tentang emosi umum dan bentuk-bentuk pemikiran karyawan tentang pekerjaan dan tempat kerja mereka. Dengan demikian, kepuasan karyawan mengacu pada harapan karyawan tentang tempat kerja dan sikapnya meneruskan pekerjaannya.

Menurut P.Robbins dan A.Judge (2013:108), *employee satisfaction* menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, hasil dari evaluasi karakteristiknya. Orang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif.

2.1.9 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Satisfaction*

Menurut P.Robbins (2001:149), faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang (*challenging*)

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Sistem pembayaran yang pantas (*pay and promotion*)

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Tidak semua karyawan mengharapkan bayaran yang terlalu tinggi, sebagian dari mereka memilih tempat bekerja dengan upah yang lebih kecil namun di tempat yang lebih diinginkan atau lebih memiliki keleluasaan jam kerja. Kunci dari hal ini adalah keadilan antara apa yang dikerjakan dengan bayaran yang sesuai.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi dalam pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Kepuasan karyawan meningkat bila penyelia (*supervisor*) langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka akan membuat kepuasan kerja meningkat.

5. Kesesuaian antara kepribadian – pekerjaan

Persyaratan dari pekerjaan yang memperlunak hubungan antara dimilikinya karakteristik kepribadian itu dan kinerja pekerjaan.

6. Ada dalam diri sendiri

Sebagian besar dari kepuasan beberapa orang ditentukan secara genetis. Artinya, disposisi seseorang terhadap sikap positif dan negatif ditentukan oleh bentukan genetiknya dan dibawa ke dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa untuk beberapa karyawan, tidak ada yang bisa dilakukan seorang atasan untuk meningkatkan kepuasan kerja dari orang lain.

2.1.10 Dampak dari *Employee Satisfaction*

Employee satisfaction merupakan salah satu yang berpusat pada efeknya kinerja karyawan dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Berikut ini adalah beberapa dampak yang didapat ketika pekerja mencapai kepuasan kerja (Robbins,2001:151) :

1. Produktivitas

Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Organisasi yang memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Produktivitas karyawan akan berujung pada faktor pendapatan yang meningkat bagi organisasi.

2. Keabsenan/ kemangkiran

Karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya akan lebih sering tidak bekerja dan meningkatkan ketidakhadiran. Begitu juga sebaliknya jika seorang karyawan merasa puas, maka akan mengurangi resiko absen.

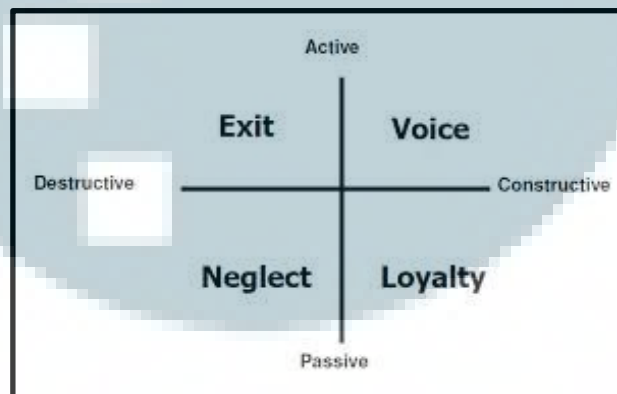
3. Pengunduran diri (keluar masuknya karyawan)

Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja sebagian besar tidak mempunyai keputusan untuk meninggalkan organisasi karena organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk mempertahankan mereka. Mereka mendapatkan kenaikan upah, pujian, pengakuan, dan kesempatan promosi yang ditingkatkan. Sedikit upaya yang dilakukan organisasi untuk mereka yang

memiliki kepuasan kerja rendah dan kinerjanya buruk. Perusahaan cenderung membiarkan hal tersebut dan memberikan tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar.

2.1.11 *Employee Dissatisfaction*

Menurut P.Robbins dan A.Judge (2013:116), ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara. Beberapa dampak dari karyawan puas dan tidak puas di tempat kerja didefinisikan sebagai berikut :



Gambar 2.1. *Responses to Dissatisfaction*

Sumber : *Organizational Behaviour* (2013)

- Eksit (*exit*) : perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti
- Suara (*voice*) : dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi mencakup saran perbaikan, membahas masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh

- Kesetiaan (*loyalty*) : pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
- Pengabaian (*neglect*) : secara pasif membiarkan kondisi memburuk termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.1.12 *Working Conditions*

Menurut Holl & Hines *et al.*, (1996) dalam Voon *et al.*, (2011), *Working conditions* adalah lingkungan pekerjaan yang meliputi hubungan dengan fungsi manajemen, sistem mentoring, dan lainnya. Apabila *working conditions* buruk, pekerjaan organisasi menjadi tidak efisien, staf yang tidak memadai, dan praktik manajerial akan mempengaruhi pergantian karyawan dan persepsi terhadap organisasi dalam bekerja. Oleh karena itu, *working conditions* yang baik merupakan faktor kunci bagi karyawan untuk mengembangkan nilai, meningkatkan kinerja dan meningkatkan retensi karyawan dalam organisasi.

Menurut Gerber *et al.*, (1998) dalam Ali *et al.*, (2013), *Working conditions* didefinisikan sebagai kondisi kerja yang diciptakan oleh interaksi karyawan dengan

iklim organisasi, dan mencakup kondisi kerja fisik psikologis serta mengacu pada lingkungan dan aspek syarat dan ketentuan pekerjaan karyawan bekerja.

Menurut Kreisler *et al.*, (1997) dalam Ali *et al.*, (2013), *Working conditions* sangat penting bagi organisasi. Jika karyawan memiliki persepsi negatif dari kondisi kerja mereka, mereka cenderung untuk tidak hadir, telah stres terkait penyakit, dan produktivitas dan komitmen mereka cenderung rendah. Di sisi lain, organisasi tersebut memiliki rekan kerja yang ramah, percaya, dan menyelamatkan lingkungan, pengalaman, produktivitas yang meningkat, komunikasi, kreativitas, dan kesehatan keuangan.

2.1.13 Dimensi *Working Conditions* menurut Aisha *et al.*, (2013) :

2.1.13.1 *Supervision*

Menurut Wright (1989) dalam Barret (2002), *supervision process* merupakan pertemuan antara dua orang atau lebih yang dinyatakan dalam "memeriksa sebuah pekerjaan" yang mengacu pada proses merenungkan sesi mentoring dan dipandu dalam kegiatan oleh orang lain.

Menurut Milne (2009) dalam O'Donovan *et al.*, (2011), *Supervision* merupakan ketentuan formal yang disetujui oleh supervisor dari pendidikan dan

pelatihan berbasis hubungan yang focus kerja dan yang mengelola, mendukung, mengembangkan dan mengevaluasi pekerjaan rekan-rekan.

Holloway (1955) dalam Morgan (2007) mengusulkan lima fungsi *supervision* yaitu :

1. memantau dan evaluasi
2. mengajar dan menasehati
3. model
4. berkonsultasi
5. mendukung dan berbagi.

Holloway juga mengusulkan lima tugas atau focus area untuk *supervision* yaitu :

1. keterampilan konseling
2. kasus konseptualisasi
3. Peran profesional
4. kesadaran emosional
5. evaluasi diri.

2.1.13.2 Workload

Menurut Robbins (1996) dalam Shah *et al.*, (2011), *Workload* mengacu pada intensitas tugas pekerjaan. Ini adalah sumber dari tekanan mental bagi karyawan. Perubahan beban kerja cenderung mengubah tingkat stres karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Malta (2004) dalam Qureshi *et al.*, (2011), *Workload* adalah kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan sejahtera lebih cepat. Sebagai karyawan melakukan pekerjaan mereka, mereka mendapatkan lebih banyak pengalaman kerja, yang memperkaya eksposur mereka. Hal ini juga melihat bahwa karyawan yang memiliki pekerjaan yang cukup untuk dilakukan tetap lebih aktif dan energik sementara karyawan yang kurang kerja kurang aktif dan malas.

2.1.13.3 *Organizational Culture*

Organizational Culture diwujudkan dalam keyakinan dan asumsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku anggotanya merupakan sumber berharga keunggulan kompetitif perusahaan (Peteraf, 1993 dalam Ehtesham, 2011) karena membentuk prosedur organisasi, menyatukan kemampuan organisasi menjadi kohesif secara keseluruhan, memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dengan demikian memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Yilmaz, 2008 dalam Ehtesham,2011)

Menurut Deshpande dan Webster (1989) dalam Bellou (2009), *organizational culture* mengacu pada pola nilai-nilai bersama dan keyakinan yang membantu individu memahami organisasi berfungsi dan dengan demikian menyediakan mereka dengan norma-norma perilaku dalam organisasi.

Menurut Robbins (2013:546), *Organizational Culture* adalah sistem makna bersama/ nilai-nilai yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain (identitas perusahaan).

Tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menangkap esensi dari *Organizational Culture* (Robbins ,2013:547) :

1. *Innovation and risk taking* : sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko
2. *Attention to detail* : sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis dan perhatian terhadap detail
3. *Outcome orientation* : sejauh manajemen yang berfokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. *People orientation* : sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil pada orang-orang dalam organisasi
5. *Team orientation* : sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim bukan individu
6. *Aggressiveness* : sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif ketimbang santai
7. *Stability* : sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo kontras dengan pertumbuhan

2.1.13.4 *Facilities*

Menurut Alexander (2013), *Facilities* adalah dimana suatu organisasi memberikan dan mendukung layanan dukungan dalam lingkungan yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan strategis. Suatu organisasi memastikan bahwa bangunan, sistem dan dukungan layanan inti operasi dan proses serta berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis dalam perubahan kondisi yang berfokus pada sumber daya pengguna memenuhi kebutuhan untuk mendukung peran kunci dari orang dalam organisasi dan berusaha untuk terus menerus meningkatkan kualitas, mengurangi risiko dan memastikan nilai uang.

Alexander juga menyatakan bahwa *Facilities* memiliki potensi untuk berkontribusi dan penting untuk identitas (dan mengukur) sejauh bahwa mereka mendukung atau dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi dan memberikan kontribusi terhadap produktivitas, profitabilitas, layanan dan kualitas.

2.1.13.5 *Physical Environment*

Menurut Ceylan (1998) dalam Turkyilmaz *et al.*, (2011), kondisi kerja fisik mengandung faktor-faktor tentang pekerjaan seperti tempat kerja yang nyaman, ventilasi, pencahayaan dan suhu, lebih besar, lebih baik dan ruang kerja bersih, dan ruang kantor. Faktor-faktor ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena

karyawan menginginkan lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan fisik yang lebih.

Nenonen (2004) dalam Mcguire *et al.*, (2008) menyatakan bahwa *physical environment* dapat mendukung kenyamanan ruang kerja yang memungkinkan untuk penciptaan pengetahuan dan interaksi sosial yang lebih besar antara individu. Lingkungan kerja yang lebih inovatif juga dikaitkan dengan peningkatan kolaborasi staf dan produktivitas yang lebih tinggi (Ilozor *et al.*, 2002 dalam Mcguire *et al.*, 2008) serta sikap kerja yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan kerja (Lee, 2006 dalam Mcguire *et al.*, 2008).

Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan *physical environment* mereka memiliki tingkat yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja, kinerja dan kesejahteraan psikologis (Greenberger *et al.*, 1989 dalam Mcguire *et al.*, 2008).

2.2 Pengembangan Hipotesis

Berikut ini merupakan hubungan antar variabel penelitian dalam rangka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini :

2.2.1 Pengaruh *Working Conditions* terhadap *Employee Satisfaction*

Menurut Robbins (2001) dalam Parvin dan Kabir (2011), *working conditions* akan berpengaruh terhadap *employee satisfaction*, karyawan prihatin dengan

lingkungan kerja yang nyaman secara fisik. Ini akan membuat tingkat yang lebih positif dari *employee satisfaction*.

Menurut Parvin dan Kabir (2011), ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *employee satisfaction*. Beberapa faktor tersebut antara lain :

1. tingkat gaji dan tunjangan
2. keadilan yang dirasakan dari sistem promosi dalam perusahaan
3. *working conditions*
4. kepemimpinan dan hubungan sosial
5. pekerjaan itu sendiri (dengan berbagai tugas yang terlibat, ketertarikan, dan kejelasan deskripsi pekerjaan / persyaratan).

Menurut Saibou (n.d.), *employee satisfaction* tergantung pada keseimbangan antara input peran kerja seperti pendidikan, waktu kerja, usaha, upah, tunjangan, status, tugas penting, *working conditions*, dan aspek intrinsik dari pekerjaan.

H1: Ada pengaruh positif antara *Working Conditions* terhadap *Employee Satisfaction*

2.2.2 Pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka kemungkinan besar akan lebih setia kepada organisasi daripada karyawan yang tidak puas (Kim *et al.*, 2005 dalam Khuong dan Tien (2013). Setelah *Employee Satisfaction* meningkat,

tingkat *Employee Loyalty* terhadap organisasi juga akan tinggi. Di sisi lain, setelah kepuasan kerja karyawan menurun, maka akan mengarah ke penurunan loyalitas karyawan, semangat kerja karyawan dan peningkatan omset pekerjaan. Kepuasan kerja rendah juga bisa menyebabkan karyawan surut dari pekerjaan mereka, mencari pekerjaan baru, atau mengubah pekerjaan mereka saat ini dan karir.

Employee Satisfaction memiliki dampak positif pada *Employee Loyalty* (Fletcher dan Williams, 1996 dalam Turkeyilmaz *et al.*, 2011). Menurut Martensen dan Gronholdt (2001) dalam Turkeyilmaz *et al.*, (2011), *Employee Satisfaction* secara positif terkait dengan *Employee Loyalty* kepada perusahaan mereka. Beberapa studi seperti Al - Aameri (2000) dan Fang (2001) dalam Turkeyilmaz *et al.*, 2011, juga melaporkan secara konsisten yang kuat hubungan antara *Employee Loyalty* dan *Employee Satisfaction* (Wu dan Norman, 2006 dalam Turkeyilmaz *et al.*, 2011).

Employee satisfaction yang rendah menyebabkan loyalitas karyawan yang rendah, moral karyawan yang rendah dan meningkatkan *turnover* (Soler, 1998 dalam Turkeyilmaz *et al.*, 2011). *Employee satisfaction* yang rendah juga dapat menyebabkan karyawan mengundurkan diri dari pekerjaan mereka, mencari pekerjaan baru, atau mengubah pekerjaan dan karir mereka saat ini. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih memiliki loyalitas terhadap organisasi daripada karyawan yang tidak puas (Kim *et al.*, 2005 dalam Turkeyilmaz *et al.*, 2011). Beberapa peneliti seperti Fisher (2000) dan Locke (1976) telah menemukan hasil yang serupa (Petty *et*

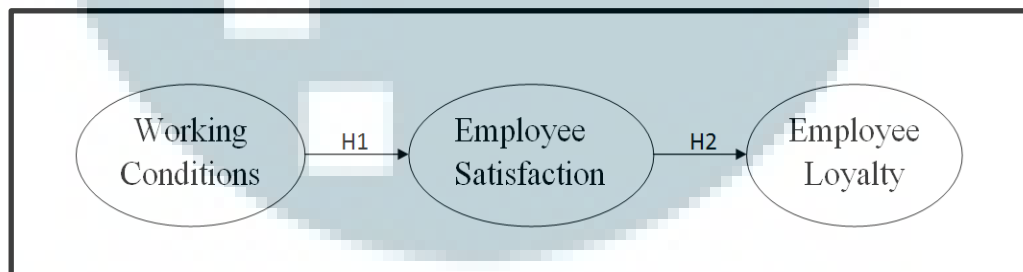
al., 2005 dalam Turkeyilmaz *et al.*, 2011), ketika *employee satisfaction* meningkat, tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi lebih tinggi.

H2: Ada pengaruh positif antara *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

2.3 Model Penelitian dan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Model Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis dan hubungan antar variabel yang telah dibuat oleh peneliti, maka model penelitian untuk penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model penelitian

Sumber : Ali Turkeyilmaz, Gulsen Akman and Coskun Ozkan, Zbigniew Pastuszak (2011), “ Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 111 No. 5,2011 pp. 675-696 diolah oleh Vanessa (2014).

2.3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran dan Bouquie (2010:87), *Hypothesis* merupakan pernyataan yang bersifat sementara dan belum diuji, yang memprediksi apa yang Anda harapkan untuk ditemukan dalam data empiris Anda atau dapat diartikan dugaan terhadap hubungan logis antara dua atau lebih variabel dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Berdasarkan kerangka teoritis, model penelitian dan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan di atas maka hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Ada pengaruh positif antara *Working Conditions* terhadap *Employee Satisfaction*

H2: Ada pengaruh positif antara *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

2.4 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya

| No | Peneliti | Judul Penelitian | Temuan Inti |
|----|--|---|---|
| 1. | Ali Turkyilmaz, Gulsen Akman and Coskun Ozkan, Zbigniew Pastuszak | <i>Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction</i> | Analisis data menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara ESL di cabang sektor publik Lembaga Jaminan Sosial di Turki. <i>Training and personal development</i> itu ditemukan paling mempengaruhi faktor kepuasan pelanggan. Studi ini juga menemukan hubungan positif antara <i>working conditions</i> dan <i>satisfaction</i> |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 2. | Mai Ngoc Khuong and Bui Diem Tien | <i>Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study of banking sector in Ho Chi Minh City</i> | Temuan penelitian ini dalam hal faktor yang mempengaruhi <i>employee satisfaction</i> yaitu <i>supervisor support</i> , <i>team work</i> dan <i>working environment</i> telah terbukti memiliki potensi manfaat meningkatkan <i>employee satisfaction</i> dalam organisasi |
| 3. | Mosammod Mahamuda Parvin and M M Nurul Kabir | <i>Factors affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical sector</i> | Penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perusahaan farmasi yang dipilih. Diskusi kemudian akan mencoba untuk mencapai semua tujuan penelitian. Dalam hal ini , untuk kesederhanaan analisis dan temuan, bagian ini berfokus pada tingkat kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Farmasi dan diskusi. |
| 4. | Ali Yassin Sheikh Ali, Abdiaziz Abdi Ali, Abdiqani Ali Adan | <i>Working Conditions and Employee Productivity in manufacturing companies in Sub-Saharan African context: Case of Somalia</i> | <i>Working Conditions</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee productivity</i> dan ada pengaruh antara <i>workload</i> dan <i>employee productivity</i> . |
| 5. | David McGuire and Lauren McLauren | <i>The impact of physical environment on employee commitment in call centres</i> | Analisis statistik menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan memediasi hubungan antara <i>physical environment</i> dan <i>employee commitment</i> . |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 6. | Atya Nur Aisha, Pamoedji Hardjomidjojo, and Yassierli | <i>Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance</i> | Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menghasilkan temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>working conditions, insentives</i> dan <i>motivation</i> memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik pada kinerja karyawan. Selain itu, temuan juga mengungkapkan bahwa <i>workload, facilities</i> , dan <i>expectancy</i> memiliki efek negatif pada kinerja karyawan. Sementara itu <i>working group, salary, job security, achievement, fairness</i> , dan <i>goals</i> memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. |
| 7. | Nina Tomaz̃evic̃, Janko Seljak and Aleksander Aristovnik | <i>Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia</i> | Tiga aspek <i>employee satisfaction</i> ditentukan dan pengaruh tiga jenis faktor (demografi, faktor pekerjaan-terkait dan organisasi-dukungan-terkait) pada mereka diselidiki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek terburuk dinilai adalah <i>salary</i> dan <i>security</i> , sedangkan tidak ada yang signifikan perbedaan yang ditemukan antara dua aspek lain, yaitu <i>relationships</i> dan <i>leadership</i> , dan <i>tasks</i> dan <i>working conditions</i> . Tiga faktor tersebut yang mempengaruhi <i>employee satisfaction</i> dengan tingkat intensitas yang berbeda. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 8. | M.L. Voon1*, M.C. Lo2, K.S. Ngui1, N.B. Ayob2 | <i>The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia</i> | Temuan ini mengemukakan bahwa dimensi <i>transactional leadership</i> berhubungan positif terhadap <i>working conditions</i> . <i>Work assignment</i> juga positif terkait dengan <i>contingent reward</i> , manajemen aktif dengan pengecualian dan manajemen pasif dengan pengecualian. Temuan menunjukkan bahwa hubungan positif antara dimensi <i>transactional leadership</i> dan <i>work assignment</i> didukung. Hubungan positif antara perilaku kontingen dan komponen <i>job satisfaction</i> menyiratkan bahwa penggunaan reward kontingen dapat meningkatkan kepuasan sektor publik karyawan dengan kondisi kerja mereka dan bekerja penugasan. |
| 9. | Victoria Bellou | <i>Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age</i> | Temuan menunjukkan bahwa karyawan mengenali ciri-ciri budaya tertentu sebagai kepuasan kerja amplifier. Ini adalah keadilan, kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, antusiasme untuk pekerjaan dan reputasi baik. Di sisi lain, sifat budaya lain, yaitu agresivitas, tampaknya membatasi kepuasan kerja. |