



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

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

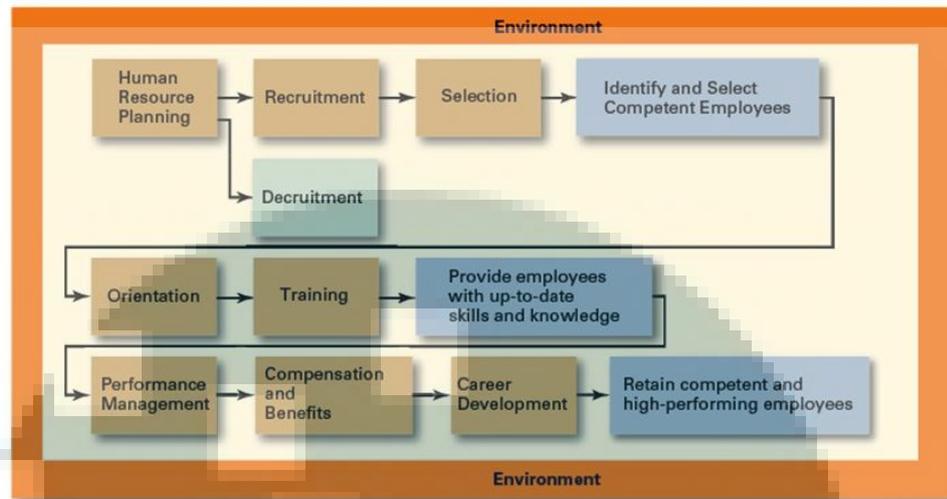
Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada suatu usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif Griffin (2007).

Sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi karyawan dan memenuhi hubungan antar pekerja, kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para pekerja Dessler (2013).

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi Byars dan Rue (2008).

2.1.2 Proses Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia seperti terlihat pada gambar berikut : Robbins dan Coulter (2009)



Gambar 2.1 HRM Process

Sumber : Robbins dan Coulter (2009)

1. *Human Resources Planning*

Proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang tepat, orang-orang yang mampu dan berada di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan orang secara tiba-tiba.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. Decruitment adalah mengurangi tenaga kerja suatu organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa calon yang paling tepat yang dipekerjakan.

4. *Orientation*

Pendidikan yang memperkenalkan kepada karyawan baru mengenai pekerjaannya dan organisasi.

5. *Training*

Pelatihan karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, keterampilan karyawan juga harus berubah.

6. *Performance Management*

Sebuah system yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation dan Benefit*

Pemberian compensation dan benefits dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Disamping itu, system kompensasi organisasi telah terbukti berdampak pada kinerja yang strategis.

8. *Career Development*

Pengembangan terhadap karir karyawan yang dimana membawa karyawan ke jabatan yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang lebih tinggi.

2.2 Rewards

Dalam buku *Performance Management* menyatakan bahwa sistem *rewards* terbagi menjadi dua tipe, yaitu *tangible* dan *intangible* dimana, *tangible* merupakan tipe *reward* yang didapatkan oleh karyawan secara berwujud seperti gaji yang diperoleh setiap bulannya, kompensasi yang termasuk *Base Pay*, and *Cost of Living* menurut Aguinis (2014).

Rewards system adalah *system* organisasi yang bersangkutan dengan pemilihan jenis imbalan yang akan digunakan oleh organisasi menurut Byars dan Rue (2008).

Rewards adalah manfaat yang muncul dari melakukan tugas yang diberikan, serta sebagai pertanggung jawaban perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan dari apa yang sudah dilakukan menurut Collin (1995) dalam Edirisooriya *et al.* (2014)

Rewards berasal dari *financial returns and tangible service and benefits* dan karyawan menerimanya sebagai imbalan dari hubungan kerja yang dilakukan menurut Barraton (1999) dalam Edirisooriya *et al.* (2014).

2.2.1 Jenis – Jenis Rewards

Rewards terbagi menjadi dua tipe, yaitu *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards* Kinincki dan William (2009).

1. *Extrinsic rewards* adalah berupa kepuasan yang di dapat dari imbalan diperoleh dari orang lain. *Extrinsic rewards* adalah imbalan atau hasil yang diterima berupa uang, berdasarkan pekerjaan yang sudah dilakukan.
2. *Intrinsic rewards* adalah berupa kepuasan yang di dapat atas pekerjaan yang sudah dilakukan. *Intrinsic rewards* meliputi rasa puas dan prestasi yang telah dicapai dari diri sendiri.

Rewards dibagi menjadi menjadi dua tipe yaitu, *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards* Byars dan Rue (2008).

1. *Intrinsic rewards* adalah *rewards* yang ada dalam individu dan normalnya berasal dari keterlibatan tugas atau aktifitas tertentu.
2. *Extrinsic rewards* adalah *rewards* yang dapat di kontrol dan dapat di distribusikan secara langsung oleh organisasi secara nyata.

Tipe *rewards* dibagi menjadi dua, yaitu *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards* Kreitner dan Kinicki (2008).

1. *Extrinsic rewards* yang berupa keuangan, material, atau penghargaan social dan lingkungan sekitar.
2. *Intrinsic rewards* berupa kepuasan, prestasi, dan penghargaan psikis dari dalam diri.

Intrinsic rewards pada dasarnya berhubungan dengan kepuasan karyawan pada pekerjaannya, yang muncul dalam diri seseorang setelah pemenuhan tugas atau pekerjaan tertentu yang sedangkan *extrinsic rewards* merupakan

sumber atau kekuatan dari gaji, atau penghargaan Scott and Bruce (1994) dalam Rizwan *et al.* (2014).

2.2.2 Tujuan *rewards*

Tujuan pemberian *rewards* adalah sebagai ikatan kerja sama kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah menurut Hasibuan (2013).

1. Ikatan kerjasama

Melalui pemberian *rewards* tersebut maka terjalinlah ikatan kerjasama secara formal antara manager dan karyawan. Manager harus membayar *rewards* sesuai dengan ketentuan yang telah di sepakati dan karyawan harus mengerjakan tugas-tugas yang di berikan dengan baik.

2. *Job Satisfaction*

Karyawan mampu untuk memenuhi segala kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh *Job Satisfaction* dari jabatannya tersebut.

3. Pengadaan efektif

Jika program *rewards* yang ditetapkan cukup besar pengadaan karyawan yang qualifiet untuk perusahaan juga akan lebih mudah.

4. Motivasi

Dengan pemberian *rewards* yang cukup besar, mampu memudahkan manager dalam memotivasi karyawannya.

5. Disiplin

Dalam hal ini juga jika *rewards* yang diberikan cukup besar maka tingkat disiplin karyawan akan semakin tinggi dan akan menaati segala peraturan yang ada.

6. Pengaruh serikat buruk

Jika *rewards* yang diberikan perusahaan tinggi maka karyawan tidak akan terpengaruh oleh serikat buruh dan akan berkonsentrasi pada pekerjaan mereka.

7. Pengaruh Pemerintah

Dalam hal ini perusahaan harus memberikan *rewards* kepada setiap karyawannya sesuai dengan undang-undang yang berlaku, maka dengan begitu perusahaan akan terhindar dari intervensi pemerintah.

2.3 *Motivation*

Motivasi adalah proses psikologi yang membangkitkan untuk mencapai atau mengarahkan kepada tujuan yang ada Kinincki dan Williams (2009).

Motivasi mengacu pada suatu proses dimana seseorang diberikan upaya energi, diarahkan dan berkelanjutan sampai mencapai tujuan Robbins dan Coulter (2009).

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha individu untuk mencapai tujuan.

Ada beberapa teori menurut Robbins dan Judge (2013).

Motivasi dimaksudkan untuk memungkinkan perubahan perilaku seseorang . Merupakan sebuah perjalanan yang memungkinkan seorang individu untuk bertindak ke arah tujuan perusahaan menurut Grant (2008) dalam Rizwan *et al.*, (2014).

2.3.1 *Hierarchy of Needs Theory*

Hierarchy of Needs Theory ini dikemukakan oleh Abraham Maslow dan paling terkenal diantara teori yang lainnya. Adapun hipotesis ini berdasarkan lima hirarki dari kebutuhan manusia, yaitu : Robbins dan Coulter (2009).

1. *Physiological*

Antara lain rasa lapar, haus, perlindungan, kebutuhan jasmani lainnya.

2. *Safety*

Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

3. *Social*

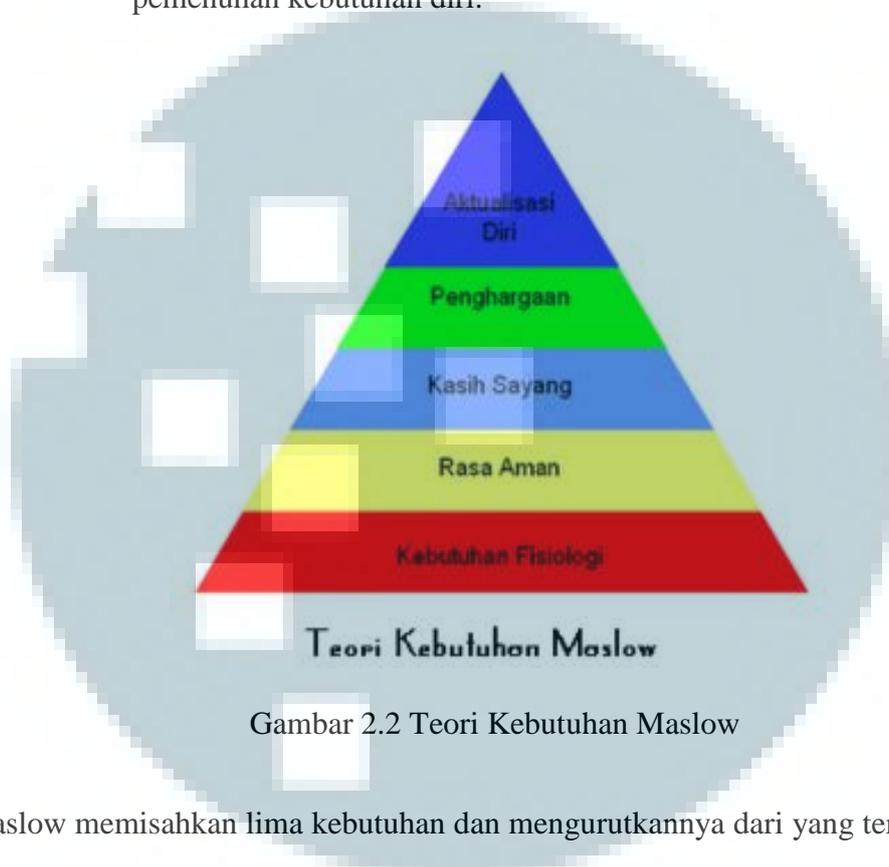
Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dan persahabatan.

4. *Esteem*

Mencakup faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi. Faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

5. *Self-actualization*

Dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.



Gambar 2.2 Teori Kebutuhan Maslow

Maslow memisahkan lima kebutuhan dan mengurutkannya dari yang tertinggi dan terendah. Kebutuhan *physiological* dan *safety* digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah sementara kebutuhan *social*, *esteem* dan *self-actualization* digambarkan sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Pada kebutuhan tingkat tinggi akan dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu sendiri). Sedangkan kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (misalnya seperti upah, kontrak serikat buruh, dan masa jabatan).

2.3.2 Jenis - Jenis Motivasi

Motivasi dibagi menjadi dua, yaitu *intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*. *Extrinsic motivation* adalah motivasi yang

disebabkan karena keinginan untuk mencapai hasil yang spesifik, sedangkan *intrinsic motivation* adalah *self-granted* dan penghargaan secara mental atau psikis Kreiner dan Kinicki (2008).

2.3.3 *Theory X and Theory Y*

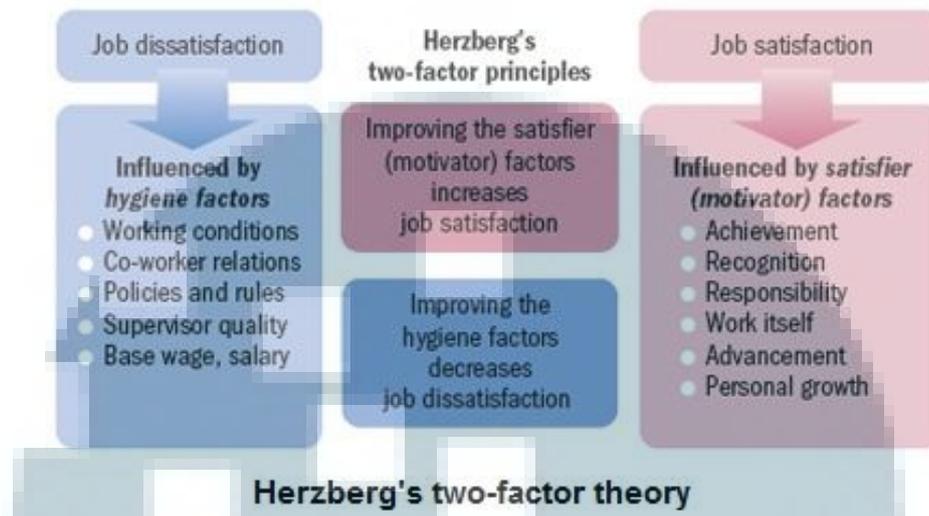
Douglas McGregor menurut Robbin dan Judge (2013) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu *negative* (Theory X) dan yang satu positif (Theory Y).

Theory X berasumsi bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak suka bertanggung jawab, dan harus dipaksa untuk melakukan sesuatu.

Theory Y berasumsi bahwa karyawan menyukai pekerjaan, kreatif , mencari tanggung jawab, dan dapat melakukan penghargaan akan diri sendiri.

U
M
M
N

2.3.4 Two Factor Theory



Gambar 2.3 Herzberg's two-factor theory

Sumber : Robbins dan Coulter (2009)

Herzberg's *motivation theory*, yang mengusulkan bahwa faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja dan motivasi, sedangkan faktor ekstrinsik terkait dengan ketidakpuasan kerja menurut Robbins dan Coulter (2009).

Two factor theory atau sering dikenal juga *Motivation-Hygiene Theory* dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg menurut Robbin dan Judge (2013). Frederick Herzberg juga membedakan dua faktor yaitu *m*

otivating factors (work satisfaction) dan *hygiene factors (work dissatisfaction)* menurut Kinicki dan Williams (2009).

Motivating factors adalah motivasi yang terkait dengan kepuasan kerja dari dalam diri individu, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang.

Hygiene factors adalah motivasi yang terkait dengan ketidakpuasan kerja dan berasal dari luar (diluar individu) yang melekat dengan pekerjaan tersebut, seperti gaji, keadaan kerja hubungan antar pribadi, dan kebijakan perusahaan.

2.4 Employee Performance

Employee performance adalah dampak upaya dari kemampuan, status, dan persepsi. Bisa dijelaskan bahwa *Employee Performance* itu adalah hasil dari ketiga hal yang dimiliki oleh karyawan menurut Byars dan Rue (2008).

Employee Performance adalah termasuk kualitas dan kuantitas dari *output* kinerja karyawan akomodatif dan supportif secara natural dari *output* kehadiran di tempat kerja menurut Yang (2008) dalam Rizwan *et al.* (2014).

Employee performance menjelaskan tentang apa yang harusnya dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. *Employee performance* memerlukan kualitas dan kuantitas dari hasil, kehadiran ditempat kerja, akomodatif, dan ketetapan waktu menurut Rizwan *et al.* (2014).

2.5 Hubungan Intrinsic Rewards dengan Motivation

Menurut William (2004) dalam Rizwan *et al.* (2014) organisasi selalu membutuhkan sesuatu untuk membuat karyawannya ingin bekerja termasuk upah, bonus, dan lain-lain, namun motivasi adalah salah satu faktor terpenting untuk mengikat dan melibatkan karyawan dalam pekerjaannya, sehingga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas tidak buruk.

Menurut Rizwan *et al.* (2014) pada dasarnya *intrinsic reward* pada dasarnya dapat memberikan kepuasan bagi karyawan kepada pekerjaannya, ia akan merasakan kesenangan atas penghargaan yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. *Intrinsic rewards* dapat muncul setelah seseorang sudah menyelesaikan tugas atau pekerjaannya (kesenangan, kepuasan, harga-diri), selain itu seseorang yang termotivasi untuk menyelesaikan masalah atau tantangan yang dihadapi dan akan senang jika dapat menyelesaikannya, menurut Bruce (1994) dalam Rizwan *et al.* (2014).

Menurut Luthans (2000) dalam Aktar *et al.* (2012) *rewards* bisa ekstrinsik atau intrinsik, *extrinsic reward* adalah imbalan nyata dan manfaat ini bersifat eksternal untuk pekerjaan atau tugas dilakukan oleh karyawan. imbalan eksternal bisa dalam hal gaji / upah, insentif, bonus, promosi karyawan, keamanan kerja, dll. Sedangkan *intrinsic reward* adalah imbalan berwujud atau imbalan psikologis seperti penghargaan, pertemuan tantangan baru, sikap positif dan peduli dari atasan, dan rotasi kerja setelah mencapai tujuan.

2.6 Hubungan *Motivation* dengan *Employee Performance*

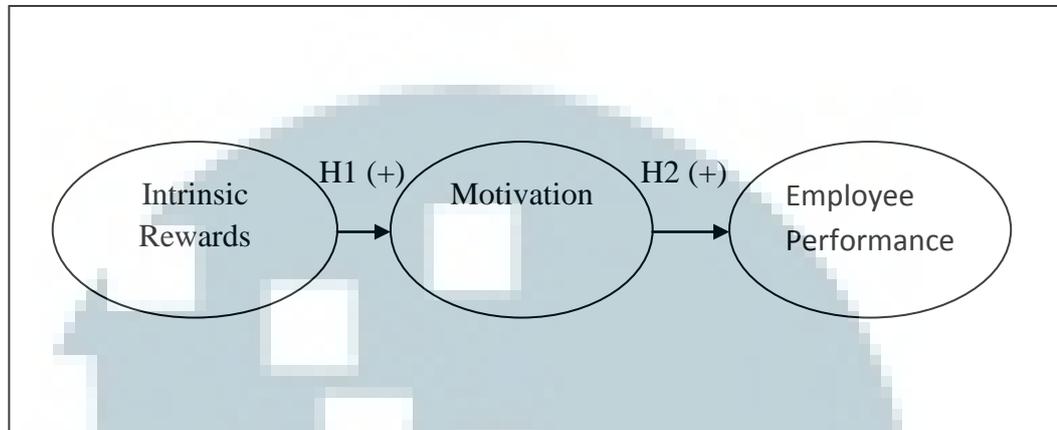
Pada dasarnya motivasi dijelaskan memiliki kemampuan untuk mengubah tingkah laku. Motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk bertindak sehingga dapat mengarahkan perilaku manusia kepada tujuan menurut Grant (2008) dalam Rizwan *et al.* (2014).

Menurut Grant (2008) dalam Rizwan *et al.* (2014) membentuk suatu proses belajar dimana motivasi dapat diterapkan pada hasil kerja karyawan seperti ketekunan, produktifitas, dan performa. Selain itu individu yang termotivasi dapat mendorong dirinya sendiri untuk bekerja dan lebih *autonomy-oriented* dibandingkan dengan individu lain yang tidak termotivasi Ryan dan Deci (2000) dalam Rizwan *et al.* (2014).

Karyawan yang termotivasi juga akan lebih terikat/ *engaged* dan ikut serta dalam pekerjaan mereka menurut Guay *et al.* (2000) dan Vansteenkiste *et al.*, (2007) dalam Rizwan *et al.* (2014) mereka kemungkinan akan lebih terlibat dengan pekerjaan dan koleganya dibandingkan dengan karyawan yang tidak termotivasi.

Mengungkapkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan mereka, mereka menyimpulkan bahwa motivasi membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan keterampilan karyawan, pengetahuan dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi menurut Ajila dan Abiola (2004) dalam Ediriooriya *et al.* (2014).

2.7 Kerangka Penelitian



Gambar 2.4 Model Penelitian

Sumber dari : *A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan* (2014).

2.8 Hypotesis

H1 : *Intrinsic Reward* memiliki pengaruh positif dengan *motivation*

H2 : *Motivation* memiliki pengaruh positif dengan *employee performance*

U
M
M
N