

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Robbins, Coulter et al (2018) dalam bukunya berpendapat bahwa manajemen merupakan proses melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Seorang manajer harus bisa melibatkan dan memastikan bahwa, aktivitas kerja diselesaikan secara efisien dan efektif oleh karyawan yang bertanggung jawab dalam melakukannya. Sedangkan menurut Kinicki dan Williams (2016) Manajemen diartikan sebagai pencapaian organisasi yang efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan kepemimpinan sumber daya organisasi.

Sedangkan Schermerhorn et al., (2017) mengatakan bahwa manajemen adalah kegiatan dalam perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja Bateman dan Snell (2015) berpendapat bahwa manajemen adalah untuk mencapai tujuan suatu organisasi maka diperlukan proses kegiatan bekerja yang dilakukan oleh seseorang atau sumber daya. Manajer yang baik dapat bekerja sama antara dia dengan sumber daya secara efektif dan efisien. Efisien dan efektif yang di maksud di sini adalah bisa menggunakan sumberdaya seminimal mungkin baik uang, tenaga, waktu, dan bahan.

Dessler (2017) dalam bukunya yang berjudul *Human Resources Management* membagi *Management Process* menjadi 5 bagian, yaitu :

1. *Planning* : menetapkan tujuan, standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, dan mengembangkan rencana.
2. *Organizing* : mengkoordinasikan pekerjaan, wewenang, dan otoritas serta komunikasi kepada bawahan.
3. *Staffing* : menentukan dan memilih karyawan, memberi kompensasi, mengevaluasi, melatih dan mengembangkan karyawan.
4. *Leading* : membuat orang lain bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, dan menjaga moral dalam organisasi serta memotivasi karyawan.
5. *Controlling* : menetapkan standar, kualitas, dan memeriksa bagaimana kinerja yang dilakukan dan memberikan korektif sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Robbins dan Judge (2017) terdapat keahlian manajemen (*management skill*) terbagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Keterampilan teknis (*Technical Skill*)

Technical skill mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan khusus kepada keahlian.

2. Keterampilan manusia (*Human Skill*)

Human skill merupakan kemampuan dalam berkomunikasi, memahami, memotivasi, serta mendukung orang lain, baik secara individu maupun dalam kelompok.

3. Keterampilan konseptual (*conceptual Skill*)

Conceptual skill merupakan kemampuan mental dalam menganalisis dan membaca situasi yang kompleks. Keterampilan ini lebih berfokus pada

mengambil keputusan yang terdiri dari identifikasi masalah, mengembangkan solusi cadangan dalam memperbaiki masalah yang ada, mengevaluasi solusi cadangan tersebut, serta memilih yang paling baik.

Kemudian Robin dan judge (2017) juga menjelaskan bahwa peran manajemen (*management roles*) terbagi dalam tiga jenis, antara lain :

1. Peran interpersonal (*Interpersonal Roles*)

Interpersonal roles adalah dimana seorang manajer yang diwajibkan untuk melakukan tugas yang bersifat resmi dan simbolis.

2. Peran informasional (*Informational Roles*)

Informational roles merupakan semua manajer, sampai tingkat tertentu, mengumpulkan informasi dari organisasi dan lembaga diluar organisasi, terkadang dengan memindai media berita (termasuk internet) dan berbicara dengan orang lain untuk mengetahui perubahan dalam selera public dan apa yang mungkin direncanakan oleh pesaing.

3. Peran keputusan (*Decisional Roles*)

Peranan ini memiliki empat bagian yang diidentifikasi oleh Mintzberg, yaitu :

a. Peran pengusaha (*Entrepreneur Role*)

Peran ini adalah yang dimana para manajer memulai dan mengawasi proyek baru yang akan meningkatkan kinerja dari organisasi mereka.

b. Penanganan gangguan (*Disturbance Handlers*)

Peran ini dimana manajer mengambil tindakan korektif dalam menghadapi masalah yang tiba-tiba terjadi.

c. Pengalokasi sumber daya (*Resource Allocators*)

Peran ini manajer bertanggung jawab dalam mengalokasi sumber daya manusia, fisik dan moneter.

d. Peran negosiator (*Negotiator Role*)

Peran ini adalah pada saat dimana mereka membahas masalah dan melakukan penawaran dengan unit lain untuk mendapatkan keuntungan untuk unit mereka sendiri.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajer harus merencanakan, menjalin, mengembangkan dan mempertahankan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif, pendapat tersebut dikemukakan oleh Kinicki & William (2017). Dessler (2017) juga menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah proses dimana mendapatkan, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dan menghadiri untuk hubungan dalam bekerja, Kesehatan dan juga keselamatan, dan kekhawatiran terhadap keadilan. Raymond A. Noe (2017) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sistem, implementasi, dan kebijakan yang memberikan pengaruh terhadap *attitude* dan kinerja dari karyawan.

Robbins dan Coulter (2017) mengatakan bahwa manajemen mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja karyawan, agar aktivitasnya selesai secara efisien dan efektif. Sedangkan Bateman dan Snell (2015) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sistem proses untuk mengorganisir seseorang

dalam sebuah organisasi. Mondy dan Martocchio (2016) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Dessler (2017) menjelaskan bahwa terdapat beberapa macam fungsi dari manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Melakukan pekerjaan analisis (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
3. Memilih calon karyawan.
4. Orientasi dan pelatihan pada karyawan baru.
5. Mengatur gaji dan upah.
6. Memberikan insentif dan benefit.
7. Menilai kinerja karyawan.
8. Berkomunikasi (wawancara, pendisiplinan).
9. Pelatihan karyawan dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

2.3 Job Performance

Jamal (2017) dalam jurnal Johari et al (2017) berpendapat bahwa *job performance* sebagai kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugasnya dengan menggunakan sumber daya yang ada ditempat kerja. Borman dan Motowidlo (1993) dalam jurnal Johari et al (2017) juga berpendapat bahwa *job performance* merupakan konsep yang mencakup kinerja tugas dan kinerja kontekstual.

Menurut Campbell et al (1990) dalam jurnal Wang dan Chen (2020) *job performance* adalah perilaku yang diperlihatkan dan kinerja yang disampaikan oleh anggota organisasi untuk memenuhi harapan dan peraturan atau peran formal organisasi. Borman dan Motowidlo (1993) dalam jurnal Wang dan Chen (2020) mendefinisikan bahwa *job performance* sebagai semua tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi, dan mereka menunjukkan bahwa kontribusi yang dibuat oleh perilaku tersebut dapat diukur.

Dari beberapa penjelasan para ahli di atas, yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah penjelasan dari Wang dan Chen (2020) yang mendefinisikan bahwa *job performance* sebagai semua tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi, dan mereka menunjukkan bahwa kontribusi yang dibuat oleh perilaku tersebut dapat diukur.

2.4 Payment

Armstrong dan Murlis (2001) dalam jurnal Wickramasinghe (2016) menjelaskan bahwa *payment* adalah sesuatu yang di berikan kepada individu dalam bentuk pembayaran tunai selain pembayaran pokok. Kemudian Rivai (2009) menjelaskan *payment* adalah suatu balasan terhadap jasa yang di berikan karyawan atas kontribusinya dan juga pikirannya untuk mencapai tujuan bagi perusahaan.

Pada saat memberikan *payment*, harus memiliki Batasan kinerja atau tingkat kinerja dasar perlu ditetapkan. Snell dan Bohlander (2007) batasan ini adalah minimum yang harus dicapai oleh seorang karyawan atau team agar memenuhi syarat untuk

payment. Menurut Gupta dan Shaw (2013) dengan semakin tingginya gaji yang diterima maka membuat kinerja semakin meningkat.

Dari beberapa penjelasan para ahli di atas, yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah penjelasan dari Armstrong dan Murlis (2001) dalam jurnal Wickramasinghe (2016) menjelaskan bahwa *payment* adalah sesuatu yang di berikan kepada individu dalam bentuk pembayaran tunai selain pembayaran pokok.

2.5 Fringe Benefit

Woodbury (1983) dalam jurnal Kuate dan Noland (2019) berpendapat bahwa *fringe benefit* dan upah secara langsung sebagai mekanisme untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat. Menurut Dale-Olsen (2006) dalam jurnal Artz (2010) *fringe benefit* adalah tawaran tunjangan tambahan yang di tawarkan oleh perusahaan karena karyawan mempunyai prevensi yang kuat terhadap *fringe benefit*. Sementara itu Suliman dan Iles (2000) dalam jurnal Valaei dan Rezaei (2016) *fringe benefit* adalah dengan meningkatkan *fringe benefit* dapat menarik minat agar karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan meningkatkan tingkat komitmen karyawan kepada perusahaan.

Benefits dapat didasarkan pada keuntungan serta dapat dibayar secara langsung. Zhang et al., (2011) mengatakan bahwa karyawan dapat diberikan tunjangan untuk keluarganya. Leininger (2007) berpendapat bahwa *fringe benefits* memenuhi fungsi subsidiaritas karena perusahaan harus memberi *benefits* yang tidak dapat atau tidak bersedia diberikan oleh pemerintah.

Dari beberapa penjelasan para ahli di atas, yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah penjelasan dari Woodbury (1983) dalam jurnal Kuate dan Noland (2019) berpendapat bahwa *fringe benefit* dan upah secara langsung sebagai mekanisme untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat.

2.6 Contingent Rewards

Menurut Podsakoff et al., (2006) dalam jurnal Yang et al (2020) *contingent reward* dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan karyawannya kepada atasannya. Sedangkan menurut Judge and Piccolo (2004) *contingent reward* mengacu pada sejauh mana para atasan mengklarifikasi harapan dan menerapkan imbalan untuk memenuhi harapan. Mackie (2014) berpendapat bahwa pembinaan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan perilaku *contingent reward*. Gagasan yang dilakukan Mackie (2014) ini dapat meningkatkan perilaku *contingent reward* pada atasan.

Densten (2014) menegaskan bahwa dengan memberikan *contingent reward* dapat meningkatkan kepercayaan bawahan pada atasan. Dengan memberikan *reward* secara konsisten dapat memberikan persepsi kepada bawahan bahwa atasan menghargai kinerja mereka dan dapat diandalkan serta dapat memberikan dukungan kepada bawahan.

Perilaku *contingent reward* pemimpin berfokus pada komunikasi antara atasan dan bawahan untuk memperjelas harapan atasan, cara mencapainya dan *reward* yang diberikan agar mencapai kesuksesan. Pada saat yang sama, atasan yang mempraktikkan *contingent reward* memberikan dukungan yang berwujud dan tidak berwujud kepada bawahan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya dan diberikannya *reward* yang

diberikan kepada bawahan jika tugasnya terpenuhi. Menurut Walumba et al., (2008) *Reward* yang diberikan bisa berupa pujian atau penghargaan.

Dari beberapa penjelasan para ahli di atas, yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah penjelasan dari Judge and Piccolo (2004) *contingent reward* mengacu pada sejauh mana para atasan mengklarifikasi harapan dan menerapkan imbalan untuk memenuhi harapan.

2.7 Nature of Work

Nature of Work memainkan peran yang penting dalam penelitian keanekaragaman. Mannix dan Neale, 2005; Mohammed dan Harrison, 2013; Van Dijk et al., 2012 dalam Jaiswal dan Dyaram (2018) telah meneliti *nature of work* memiliki beberapa cara yaitu, saling ketergantungan, kompleksitas, dan variasi. Menurut Groshen dan Potter (2003) menjelaskan bahwa *nature of work* adalah proses mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan, baik untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi perusahaan secara keseluruhan.

Breese, R (2013) mengatakan bahwa *nature of work* sebagai seluruh sistem yang terdapat di dalam praktik kerja dimana karyawan memiliki proporsi peranan yang sesuai dengan pekerjaan tertentu tergantung dengan tingkat level atau pekerjaan. Menurut Alshitri (2013) *nature of work* dapat diartikan sejauh mana suatu pekerjaan dapat menyediakan kesempatan kepada karyawan untuk bisa belajar bertanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan dan tantangan untuk suatu pekerjaan.

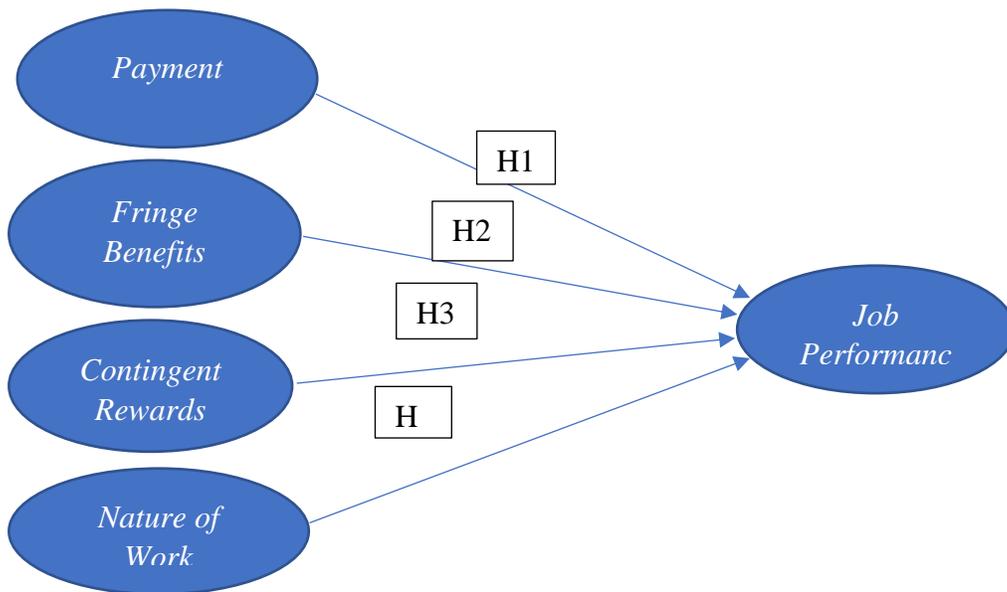
Dari beberapa penjelasan para ahli di atas, yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah penjelasan dari Menurut Groshen dan Potter (2003) menjelaskan

bahwa *nature of work* adalah proses mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan, baik untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi di perusahaan ataupun dapat merugikan ekonomi perusahaan secara keseluruhan.

2.8 Model dan Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model yang merujuk pada satu penelitian. Peneliti menggunakan model penelitian dari Naser Valaei & Shokouh Jiroudi (2016) “*Job satisfaction and job performance in the media industry. A synergistic application of partial least squares path modelling*”.

Dibawah ini adalah model penelitian yang dapat digambarkan :



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber : Naser Valaei & Shokouh Jiroudi (2016) “*Job satisfaction and job performance in the media industry. A synergistic application of partial least squares path modelling*”.

H1 : *Payment* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

H2 : *Fringe benefits* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

H3 : *Contingent reward* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

H4 : *Nature of work* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

2.9 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.9.1 Pengaruh *payment* terhadap *job performance*

Variabel *payment* adalah *payment* secara tunai kepada individu selain pembayaran pokok. Menurut Armstrong dan Murlis (2001) dalam Wickramasinghe (2016) mengatakan bahwa variabel *payment* berpengaruh kepada *job performance*, tim, atau suatu organisasi. Gardner et al. (2004) menyatakan bahwa tingkatan besar gaji akan mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

H1 : *Payment* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

2.9.2 Pengaruh *fringe benefits* terhadap *job performance*

Mosadeghrad et al. (2008) dalam Valaei dan Jiroudi (2016) menemukan bahwa *fringe benefit* mempengaruhi komitmen organisasi dan *job performance* dari karyawan dalam perusahaan. Sedangkan Snipes et al, (2005) menemukan hubungan positif antara *fringe benefits* dan *service quality* yang juga mempengaruhi kepada *job performance* karyawan yang bekerja di perusahaan. Ngatai (2015) menyimpulkan bahwa *fringe benefits* dampaknya terhadap kepuasan *job performance* bermanfaat dan berpengaruh yang besar terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

H2: *Fringe benefits* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

2.9.3 Pengaruh *contingent rewards* terhadap *job performance*

Bycio et al, (1995) dalam jurnal Valaei dan Jiroudi (2016) menemukan bahwa contingent reward berpengaruh positif terhadap job performance bawahannya. Ajila dan Abiola (2004) bahwa *reward* mampu meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Edirisooriya (2014) mengatakan bahwa ditemukannya penghargaan atau *reward* yang baik maka berpengaruh positif terhadap kinerja atau *job performance* karyawan yang ada di perusahaan.

H3: *Contingent rewards* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

2.9.4 Pengaruh *nature of work* terhadap *job performance*

Menurut Snipes et al (2005) menemukan bahwa adanya hubungan antara nature of work terhadap kualitas layanan yang juga dapat mempengaruhi kepada kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan. Scoot et al (2006) menemukan bahwa variasi terkait tugas berdampak kepada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan Tims et al. (2015) keterlibatan karyawan dalam bekerja memiliki hubungan yang positif dengan *job performance* sesuai dengan pekerjaan di tempat kerja.

H4: *Nature of work* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*.

2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat penelitian
1.	Johari et al	<i>Autonomy, workload, work life balance and job performance teachers</i>	2017	kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugasnya dengan menggunakan sumber daya yang ada di tempat kerja.	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>job performance</i> .
2.	Wang dan Chen	<i>Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance</i>	2020	perilaku yang diperlihatkan dan kinerja yang disampaikan oleh anggota organisasi untuk memenuhi	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>job performance</i> .

				harapan dan peraturan atau peran formal organisasi.	
3.	Kuiate dan Noland	<i>Attracting and retaining core competency: a focus on cost stickiness</i>	2019	<i>fringe benefit</i> dan upah secara langsung sebagai mekanisme untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat.	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>fringe benefit</i> .
4.	Suliman dan Iles	<i>Job satisfaction and organizational commitment: an empirical</i>	2016	<i>fringe benefit</i> adalah dengan meningkatkan <i>fringe benefit</i> dapat menarik minat agar karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan	Penelitian menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>fringe benefit</i> .

		<i>investigation among ICT-SMEs</i>		meningkatkan tingkat komitmen karyawan kepada perusahaan.	
5.	Benjamin Artz	<i>Fringe benefits and job satisfaction</i>	2010	<i>fringe benefit</i> adalah tawaran tunjangan tambahan yang ditawarkan oleh perusahaan karena karyawan mempunyai prevensi yang kuat terhadap <i>fringe benefit</i> .	Penelitian menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>fringe benefit</i> .
6.	Yang et al	<i>Abusive supervision in retailing:</i>	2020	<i>contingent reward</i> dapat meningkatkan kepuasan dan	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai

		<i>the mediating role of customer orientation and the moderating roles of contingent reward and contingent punishment</i>		kepercayaan karyawannya kepada atasannya.	panduan teori atau pengertian dari <i>contingent rewards</i> .
7.	Pratama et al	<i>Coaching as intervention to increase leaders' contingent reward behavior</i>	2018	pembinaan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan perilaku <i>contingent reward</i> .	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>contingent rewards</i> .

8.	Jaiswal dan Dyaram	<i>Towards well-being: role of diversity and nature of work</i>	2018	<i>nature of work</i> memiliki beberapa cara yaitu, saling ketergantungan, kompleksitas, dan variasi.	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>nature of work</i> .
9.	Landry at al	<i>The changing nature of work in the age of e-business</i>	2005	<i>nature of work</i> adalah proses mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan, baik untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi di perusahaan ataupun dapat merugikan ekonomi perusahaan secara keseluruhan.	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertian dari <i>nature of work</i> .

10.	Armstrong dan Murlis	<i>Variable pay and job performance of shop-floor workers in lean production</i>	2016	mengatakan bahwa variabel <i>payment</i> berpengaruh kepada <i>job performance</i> , tim, atau suatu organisasi.	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori atau pengertain dari <i>payment</i> .
-----	----------------------	--	------	--	--