



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 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia banyak diartikan oleh beberapa ahli, salah satunya adalah menurut Byars dan Rue (2008) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi. Menurut Noe et al (2008) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* menyatakan bahwa *Human Resource Management* adalah kebijakan-kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Menurut Dessler (2008) manajemen sumber daya adalah kebijakan dan praktek dimana melibatkan aspek sumber daya manusia termasuk posisi manajemen, rekrutmen, *screening*, pelatihan, penghargaan, dan penilaian.

2.1.2 Proses Sumber Daya Manusia

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



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 sistem 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. Di samping itu, sistem 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.

2.1.3 **Pengertian Reward System**

Menurut Robbins dan Judge (2013) *reward system* dapat diterjemahkan bahwa *reward system* dari organisasi akan mempengaruhi individu yang memberikan *reward* yang sesuai kepada orang lain. Jika organisasi ingin menghindari resiko *reward*, maka manajer biasanya akan memberikan keputusan *reward* yang umum.

Menurut Gungor (2011) *Reward management system* adalah kebijakan, proses, dan praktek organisasi untuk memberikan penghargaan kepada para karyawan atas kontribusi, kemampuan, dan kecerdasannya.

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

2.1.4 Jenis-Jenis Reward

Menurut Kinicki dan Williams (2009) *reward* terbagi menjadi dua tipe, yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic reward*.

1. *Extrinsic reward* adalah berupa kepuasan yang di dapat dari imbalan. *Extrinsic reward* adalah imbalan yang diberikan kepada orang lain berdasarkan pekerjaan yang sudah dilakukan, contohnya adalah uang.
2. *Intrinsic reward* adalah berupa kepuasan yang di dapat atas pekerjaan yang sudah dilakukan. *Intrinsic reward* meliputi rasa puas dan prestasi yang telah dicapai dari diri sendiri.

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

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

Menurut Robert Kreiner dan Kinicki (2008) tipe rewards dibagi menjadi dua, yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic reward*.

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

2.1.5 Tujuan Reward

Tujuan pemberian *reward* adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan).

1. Ikatan kerjasama

Melalui pemberian *reward* tersebut maka terjalinlah ikatan kerjasama secara formal antara manajer dan karyawan. Manajer harus membayar *reward* sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati dan karyawan harus mengerjakan tugas-tugas yang diberikan 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 *reward* yang ditetapkan cukup besar pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan juga akan lebih mudah.

4. Motivasi

Dengan pemberian *reward* yang cukup besar, mampu memudahkan manajer dalam memotivasi karyawannya.

5. Disiplin

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

6. Pengaruh Serikat Buruh

Jika *reward* yang diberikan perusahaan tinggi maka karyawan tidak akan terpengaruh dengan serikat buruh tersebut dan akan lebih berkonsentrasi pada pekerjaan mereka.

7. Pengaruh Pemerintah

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

2.1.6 *Motivation*

Menurut Kinicki dan Williams (2009) *motivation* adalah proses psikologi yang membangkitkan untuk mencapai atau mengarahkan kepada tujuan yang ada.

Dari buku yang ditulis Robbins dan Judge (2013) *motivation* adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu untuk mencapai tujuan. Ada beberapa teori motivasi menurut Robbins dan Judge (2013:237) yaitu sebagai berikut :

2.1.6.1 Hierarchy of Needs Theory

Hierarchy of needs theory ini dikemukakan oleh Abraham Maslow dan paling terkenal diantara teori yang lainnya. Maslow membuat hipotesis ini berdasarkan lima hirarki dari kebutuhan manusia, yaitu :

1. *Physiological*

Antara lain rasa lapar, haus, perlindungan, seks, dan 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 / sesuatu sesuai ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Menurut Maslow, jika ingin memotivasi seseorang, kita harus memahami di tingkat hirarki kebutuhan mana seseorang itu berada.



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

2.1.6.3 Two Factor Theory

Two factor theory atau sering dikenal juga *Motivation-Hygiene Theory* dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg (Robbins dan Judge, 2013). Di dalam buku Kinicki dan Williams (2009) juga menyatakan bahwa Frederick Herzberg membedakan dua faktor. Faktor tersebut adalah *motivating factors* (*work satisfaction*) dan *hygiene factors* (*work dissatisfaction*)

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.

Menurut Herzberg, kondisi-kondisi yang mengakibatkan ketidakpuasan kerja terhadap karyawan seperti gaji, keadaan kerja, hubungan antar pribadi, dan kebijakan perusahaan harus dihilangkan, kemudian baru mengkonsentrasikan untuk memotivasi karyawan dengan menyediakan peluang untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri.

2.1.7 Jenis-jenis Motivasi

Motivasi dibagi menjadi dua, yaitu *intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*, menurut buku yang ditulis oleh Kreitner dan Kinicki (2008) *extrinsic reward* adalah motivasi yang disebabkan karena keinginan untuk mencapai hasil yang spesifik. *Intrinsic reward* adalah *self-granted* dan penghargaan secara mental atau psikis.

2.1.8 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2013), tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.9 *Employee Performance*

Menurut Byars (2008), *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.

Employee performance (Zameer et al, 2014) adalah variabel dependen, terdapat tiga dimensi utama yaitu *job productivity*, *job quality*, dan *accomplishment*.

Menurut 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 di tempat kerja, akomodatif dan ketepatan waktu.

2.1.10 Hubungan *Intrinsic Reward* dengan *Motivation*

Menurut Williams (2004) dalam Rizwan et al. (2014) menjelaskan bahwa organisasi selalu membutuhkan sesuatu untuk membuat karyawannya mau 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) menjelaskan *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 reward* dapat muncul setelah seseorang sudah menyelesaikan tugas atau pekerjaannya (kesenangan, kepuasan, harga-diri), selain itu seseorang yang termotivasi dari dalam diri sendiri akan bekerja dengan keras dan senang, mereka akan berusaha dan termotivasi untuk menyelesaikan masalah atau tantangan yang dihadapi dan akan senang jika dapat menyelesaikannya, menurut Scot and Bruce (1994) dalam Rizwan M. (2014).

2.1.11 Hubungan *Motivation* dengan *Employee performance*

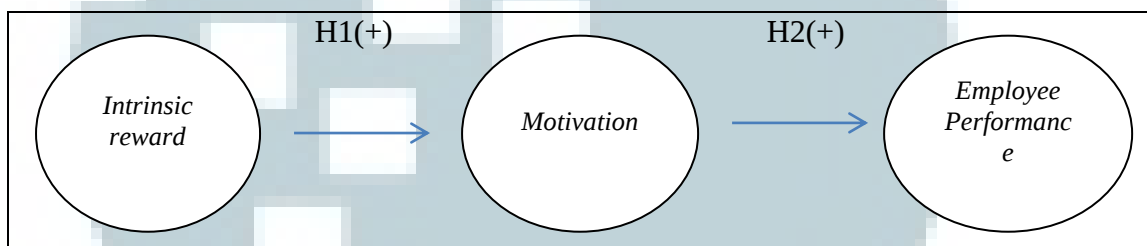
Pada dasarnya motivasi dijelaskan memiliki kemampuan untuk mengubah tingkah laku. Motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk bertindak sehingga dapat mengarahkan perilaku manusia kepada tujuan (Pinar Gungor, 2011).

Grant (2008) dalam Pinar Gungor (2011) 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 Pinar Gungor, 2011).

Karyawan yang termotivasi juga akan lebih terikat/*engaged* dan ikut serta dalam pekerjaan mereka (Guay et al, 2000 dan Vansteenskite et al, 2007 dalam Pinar Gungor, 2011), mereka kemungkinan akan lebih terlibat dengan pekerjaan dan koleganya dibandingkan dengan karyawan yang tidak termotivasi.

2.1.12 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Model penelitian oleh Pinar Gungor. 2011. *The relationship between reward management system and employee performance with mediating role of motivation: A quantitative study on global banks* dan model penelitian oleh Muhammad Rizwan et al. *A comparative analysis of the factors effecting the employee motivation and employee performance in Pakistan*, diolah oleh Susanti.2015

2.1.13 Hypothesis

- H₁ : *Intrinsic reward* memiliki hubungan positif dengan *motivation*.
- H₀ : *Reward management system applications* tidak memiliki hubungan positif dengan *motivation*.
- H₂ : *Motivation* memiliki hubungan positif dengan *employee performance*.
- H₀ : *Motivation* tidak memiliki hubungan positif dengan *employee performance*.

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Responden	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Pinar Gungor	Elsevier, 2011	116 respondent, 12 global banks	<i>The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A quantitative Study on Global Banks</i>	<i>Financial rewards</i> memiliki dampak positif terhadap <i>employee performance</i> . Selain itu pada hipotesis kedua, <i>motivation</i> akan mempengaruhi <i>employee performance</i> , motivasi sebagai variabel mediasi dan menyimpulkan bahwa <i>extrinsic</i> dan <i>intrinsic motivation</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> . di dalam jurnal ini juga menyebutkan bahwa <i>extrinsic motivation</i> dipengaruhi oleh <i>financial rewards</i> dan <i>intrinsic motivation</i> dipengaruhi oleh <i>non-financial rewards</i>
2	Muhammad Rizwan, Mahmud Tariq, Rabab Hassan, Anna Sultan	Intention Journal of Human Resource Studies, Macrothink Institute, 2014	160 respondent, government school	<i>A comparative analysis of the factors effecting the employee motivation and employee performance in Pakistan</i>	Variabel <i>intrinsic reward</i> memiliki hubungan positif dan mempengaruhi <i>employee motivation</i> . Berdasarkan analisis regresi <i>intrinsic reward</i> mempengaruhi <i>employee performance</i> . <i>Employee motivation</i> juga memiliki hubungan yang positif terhadap <i>employee performance</i>
3	Hashim Zameer, Shehzad Ali, Waqar Nisar, Muhammad Amir	International Journal of Academic research in Accounting, Finance, and Management science, 2014	150 respondent, beverage industry (Pepsi, Coke, and Gorment)	<i>The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan</i>	Hasil penelitian pada jurnal ini menyatakan <i>motivation</i> di industry minuman yang berada di Pakistan mempengaruhi <i>employee performance</i> . Bisa dibilang juga jika manajemen fokus terhadap motivasi maka karyawan akan meningkatkan performa karyawan dengan baik.
4	Alamzeb Aamir, Khawaja Jehanzeb, Anwar Rasheed, Omair Mujahid Maliq	International Journal of Human Resource Studies, Macrothink Institute, 2012	200 respondent, public or private organization and institute of Pakistan	<i>Compensation Methods and employees Motivation (with reference to employees of national Commercial Bank Riyadh)</i>	Dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan positif antara <i>rewards</i> dan <i>employee performance</i> . <i>Extrinsic reward</i> juga berpengaruh terhadap variabel <i>motivation</i> , Dan yang terakhir adalah dengan tingginya <i>intrinsic reward</i> maka karyawan akan termotivasi, hampir setengah dari responden menyatakan mereka lebih memilih <i>intrinsic reward</i> dibandingkan dengan <i>extrinsic reward</i> .
5	Muhammad Yousaf Khan, Muhammad Rizwan, Muhammad Ibrahim Arshad, Muhammad Fahad Anwar	International Journal of Human Resource Studies, Macrothink Institute, 2013	184 respondent, banks and organization of Bahawalpur	<i>Impact of employee Motivation on Job satisfaction with respect to corporate Social Responsibility and Rewards</i>	<i>Internal CSR(emp)</i> tidak mempengaruhi motivasi, sedangkan <i>external CSR (cust)</i> mempengaruhi motivasi. <i>External CSR (com)</i> mempengaruhi motivasi. Herannya pada penelitian di dalam jurnal ini menunjukan bahwa <i>extrinsic reward</i> tidak mempengaruhi <i>motivation</i> , yang mempengaruhi <i>motivation</i> adalah <i>intrinsic reward</i> . Sehingga disarankan oleh penulis untuk memberikan <i>reward</i> dengan bijak dan seimbang antara <i>intrinsic reward</i> dengan <i>extrinsic reward</i> . <i>Employee motivation</i> mempengaruhi <i>job satisfaction</i> .