



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

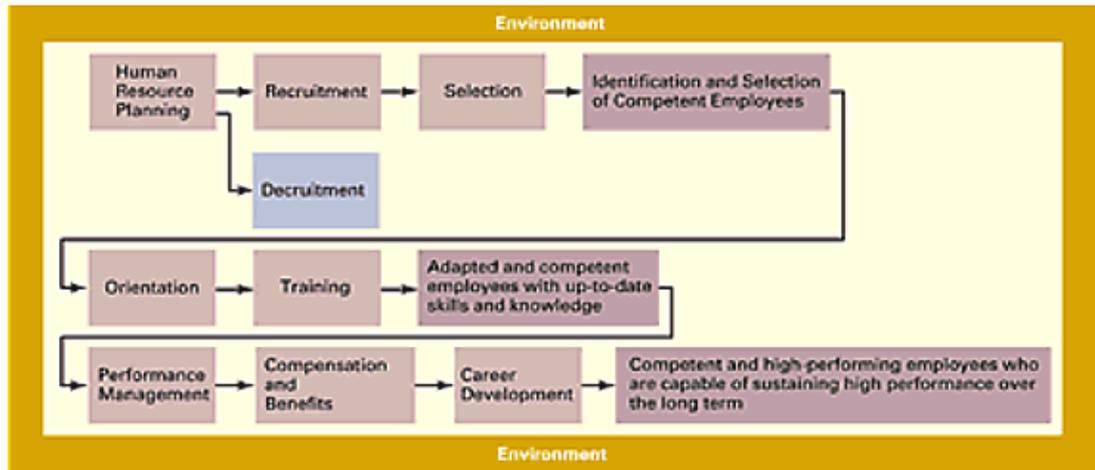
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2008) manajemen sumber daya manusia adalah proses dari mendapatkan, pelatihan, penilaian dan pemberian kompensasi karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan.

Menurut Bryars dan Rue (2008) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasi sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Menurut R. Wayne Mondy dan Judy Bandy Mondy (2008) manajemen sumber daya manusia adalah Pemanfaatan dari individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2009) proses manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Gambar 2.1) :



Sumber : Robbins dan Coulter (2009)

Gambar 2.1 HRM Proses

1. *Human Resources Planning*

Suatu proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang tepat, orang-orang yang mampu dan berada ditempat yang tepat dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Rekrutmen adalah mengalokasikan, mengidentifikasi dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. Sedangkan Derekrutmen adalah mengurangi tenaga kerja suatu organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan akan lamaran kerja untuk memastikan bahwa siapa yang paling tepat kualifikasinya untuk pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

Memperkenalkan karyawan baru akan pekerjaannya dan organisasi.

5. Training

Aktivitas penting dalam *HRM*, yang sebagaimana menuntut adanya perubahan keterampilan karyawan.

6. Performance Management

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

7. *Compensation and Benefit*

Kompensasi dan *benefit* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang mampu membantu perusahaan mencapai tujuannya. Kompensasi terdapat macam-macam tipe yang berbeda dari *reward dan benefit*, yaitu seperti gaji pokok atau upah, upah dan gaji tambahan, pembayaran insentif, *benefit* lain dan *service*.

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.

2.1.2 *Reward*

Menurut Aktar (2012) *reward* adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara *financial dan non-financial*.

Menurut Dessler (2008) *reward* (kita samakan dengan kompensasi) adalah semua bentuk pembayaran kepada pegawai yang timbul karena kepegawaian mereka.

Menurut Gohari *et al* (2013) *reward* adalah faktor penting sebagai insentif dan motivator yang tidak bisa dipecahkan untuk mampu mewujudkan kinerja organisasi.

Menurut Baratton (1999) dalam Edirisooriya (2014) *reward* merujuk pada semua bentuk pengembalian *financial*, jasa berwujud, *benefit*, dan menerima karyawan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan. Menurut Colin (1995) dalam Edirisooriya (2014) *reward* adalah manfaat yang timbul ketika karyawan melakukan tugas, memberikan jasa atau pemakaian tanggung jawab. Sedangkan Menurut Bryars dan Rue (2008) *reward* adalah hasil dari kepegawaian dengan perusahaan, termasuk semua tipe *reward* intinsik dan ekstrinsik.

2.1.3 Jenis – Jenis *Reward*

Menurut Bryars dan Rue (2008) *reward* terbagi atas 2 tipe, yaitu intrinsik dan ekstrinsik *reward*.

1. Intrinsik *Reward* adalah *reward* yang ada dalam individu dan normalnya berasal dari keterlibatan tugas atau aktivitas tertentu.
2. Ekstrinsik *Reward* adalah *reward* yang dapat dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi secara nyata.

Menurut Edirisooriya (2014) *reward* dikategorikan menjadi 2 jenis, yaitu ekstrinsik dan intrinsik *reward*.

1. Ekstrinsik *reward* (Zaman, 2011 dalam Edirisooriya, 2014) adalah biasanya berupa *financial* atau *reward* berwujud yang dimana termasuk pembayaran, promosi, *interpersonal reward*, bonus dan *benefit*.
2. Intrinsik *reward* (Stoner dan Freeman, 1992 dalam Edirisooriya, 2014) adalah sebagai psikologikal *reward* yang dirasakan secara langsung pengalamannya oleh karyawan.

Menurut Aktar (2012) *reward* dapat berupa :

1. Ekstrinsik *reward* adalah penghargaan nyata dan manfaat yang diterima atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. Ekstrinsik *reward* seperti gaji atau upah, insentif, bonus, keamanan kerja.
2. Intrinsik *reward* adalah penghargaan yang tidak nyata, dalam hal ini berupa manfaat psikologis. Intrinsik *reward* seperti penghargaan, temuan tantangan baru, sikap positif, peduli dari atasan, dan rotasi kerja.

2.1.4 Tujuan *Reward*

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

1. Ikatan Kerja Sama

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 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.

2.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Menurut Hasibuan (2013) ada beberapa faktor yang mampu mempengaruhi *reward*, yaitu sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Dalam hal ini jika jumlah pelamar lebih banyak daripada lowongan pekerjaan yang ada maka, *reward* yang diberikan relatif kecil, dan jika jumlah pelamar lebih sedikit daripada jumlah lowongan pekerjaan yang ada maka, *reward* yang diberikan relatif besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Organisasi

Dalam hal ini jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar baik, maka tingkat *reward* yang diberikan akan semakin tinggi, dan jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar buruk maka, tingkat *reward* yang diberikan relatif kecil.

3. Organisasi Karyawan

Apabila organisasi karyawan kuat dan berpengaruh maka tingkat *reward* semakin besar. Dan jika organisasi karyawan tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat *reward* relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka dengan begitu tingkat *reward* yang dihasilkan juga besar, dan jika produktivitas kerja karyawan buruk maka, tingkat *reward* yang diberikan relatif kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya *reward* minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya organisasi tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya *reward* bagi karyawan. Pemerintah juga berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan kesewenang-wenangan.

6. Biaya Hidup

Jika tingkat biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat *reward* yang diberikan relatif tinggi pula, dan jika tingkat biaya hidup di daerah tersebut rendah maka, tingkat *reward* yang diberikan relatif rendah pula.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Dalam hal ini jika tingkat jabatan yang diduduki semakin tinggi maka, *reward* yang diterima relatif besar, dan jika tingkat jabatan rendah maka, *reward* yang diterima pun relatif kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan memiliki tingkat pengalaman kerja lebih banyak maka, tingkat *reward* yang diterima relatif besar, dan jika tingkat pendidikan lebih rendah dan pengalaman kerja lebih sedikit maka, tingkat *reward* yang di terima relatif kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Jika kondisi ekonomi nasional stabil dan maju maka, tingkat *reward* yang diberikan relatif besar, dan jika kondisi ekonomi nasional buruk maka, tingkat *reward* yang diberikan relatif kecil.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaannya sulit dan memiliki resiko yang besar maka, tingkat *reward* yang diberikan relatif besar, dan jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah maka, tingkat *reward* yang diberikan relatif kecil.

2.1.6 Kinerja

Kinerja (Aguinis, 2009) adalah tentang perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan tentang apa yang karyawan produksi atau hasil dari pekerjaan mereka.

Kinerja (Chan & Baum, 1995 dalam Kazan & Gumus, 2013) adalah hasil yang sama baiknya dengan pengukuran kuantitatif dan kualitatif dari upaya untuk mencapai sasaran.

2.1.7 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.8 Hubungan *Reward* dengan *Employee Performance*

Reward package dapat mempengaruhi *employee performance*. Berdasarkan penelitian Ajila dan Abiola (dalam Edirisooriya, 2014) bahwa *reward system* mampu membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kemampuan karyawan, pengetahuan dan kebiasaan untuk mencapai tujuan perusahaan. (Eisenberger, 2011 dan Heng, 2012 dalam Edirisooriya, 2014) Dalam hal ini jika organisasi gagal dalam pemberian *reward* maka, secara langsung akan memberikan dampak pada penurunan kinerja karyawan. Dalam hal ini keefisienan *reward system* (ekstrinsik dan intrinsik *reward*) dapat menjadi motivator yang baik tetapi, jika *reward system* tidak efisiensi maka karyawan dapat tidak termotivasi yang menyebabkan rendahnya produktivitas, internal konflik, tingginya *turnover*, kurangnya komitmen dan loyaliti karyawan, dan sering tidak tepat waktu. Untuk itu, organisasi membutuhkan strategi pengembangan *reward system* (ekstrinsik dan intrinsik *reward*) untuk karyawan agar mereka mempertahankan kemampuannya yang menghasilkan *competitive advantage*.

Berdasarkan penelitian Gohari *et al* (2013) bahwa dengan memberikan *reward* yang menjadi bagian dari kebijakan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

Menurut Wekesa dan Nyaroo (2013) perbedaan antara kepuasan dan ketidakpuasan terletak pada karyawan dan jumlah serta jenis imbalan, bahwa karyawan mengharapkan akan kontribusi dan usaha mereka harus dihargai dan

diberikan kepentingan dan nilai yang sama dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Menurut Vroom (1964) dalam Ajila dan Abiola (2004) Bahwa para pekerja cenderung bekerja dengan efektif jika ada upah yang berhubungan dengan kinerjanya, yang tidak didasarkan pada *personal bias atau prajudice*.

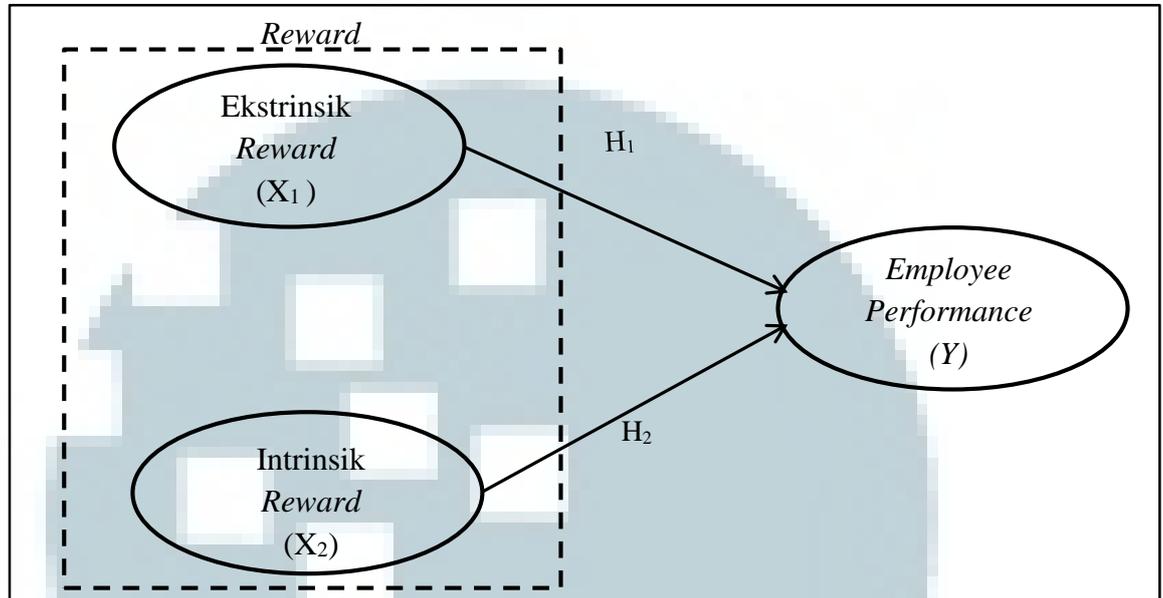
Menurut Aktar (2012) karyawan akan memberikan secara maksimum bagi perusahaan ketika mereka merasa atau percaya bahwa usaha mereka dihargai oleh manajemen. Ada banyak faktor yang berdampak pada *employee performance* seperti kondisi bekerja, pekerjaan, hubungan pekerja, peluang *training and development*, keamanan kerja, seluruh kebijakan perusahaan dan prosedur untuk menghargai karyawan. Diantara kesemua itu faktor yang paling berdampak pada *employee performance*, dan motivasi adalah *rewards* yang terpenting.

H₁ : Adanya Hubungan positif antara Ekstrinsik *Reward* dan *employee performance*

H₂ : Adanya Hubungan positif antara Intrinsik *Reward* dan *employee performance*

UMMN

2.2 Rangka Pemikiran



Sumber : Adaptasi dari Edirisooriya.2014. *Impact of Reward on Employee*

Performance : With Special Reference to ElectriCo., diolah oleh Raymond Januar, 2014.

Gambar 2.2 : Rangka Pemikiran

UMMN

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Waruni Ayesha Edirisooriya	International Conference On Management and Economics. 2014.	Impact of Rewards On Employee Performance : With Special Reference to ElectriCo.	Adanya hubungan positif antara <i>extrinsic reward</i> , <i>intrinsic reward</i> dan <i>employee performance</i> di perusahaan bidang Electric Co., Srilanka, dalam hal ini respondennya adalah para Kandy District.
2.	Serena Aktar, Muhammad K. Sachu, Md. Emran Ali	IOSR Journal of Business and Management. 2012.	The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh : An Empirical Study	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>extrinsic</i> , <i>intrinsic reward</i> dengan <i>employee performance</i> dan semua independen variabel mempunyai pengaruh positif pada <i>employee performance</i> di komersial bank, Bangladesh.

3.	Payam Gohari, Akram Ahmadloo, Majid B. Boroujeni, Seyed J. Hosseinipour	Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 2013.	The Relationship Between Rewards and Employee Performance	Semua tipe <i>reward</i> (termasuk tipe intrinsik dan ekstrinsik) mempunyai hubungan yang positif dengan <i>employee performance</i> . Penelitian menunjukkan bahwa intrinsik <i>rewards</i> memiliki dampak yang lebih besar pada <i>employee performance</i> daripada ekstrinsik <i>reward</i> . Penelitian ini dilakukan di perusahaan travel, Malaysia.
----	--	--	---	--

UMN

4.	Halim Kazan, Sefer Gumus	Internasional Review of Management and Business Research. 2013.	Measurement of Employees Performance : A State Bank Application	Gaji, hubungan karyawan, kepuasan bekerja, dan promosi tidak memiliki dampak terhadap kinerja karyawan tetapi, milik institusional dan motivasi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di bank, Turki.
5.	Chris Ajila, Awonusi Abiola	J.Soc Sci, 8(1) : 7 – 12. 2004.	Influence of rewards on Workers Performance in an Organization	Memperoleh hasil dari analisis yang ditampilkan bahwa adanya hubungan antara ekstrinsik <i>reward</i> dan kinerja karyawan, sementara itu tidak adanya hubungan antara intrinsik <i>reward</i> dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di <i>Central Bank of</i> Nigeria, Abuja. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan senior dan junior.
6.	Jane Nelima Wekesa, Silas Nyaroo	International Journal of Scientific and Research	Effect of Compensation on Performance of Public	Kompensasi yang adil memiliki dampak pada kinerja guru <i>public secondary school</i> ini

		Publications. 2013.	Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya	karena kebijakan kompensasi ditempat tersebut dapat menghilangkan semangat kerja guru yang dapat berakibat tidak meningkatnya kinerja dan memberikan dampak negatif pada produktivitas guru di sekolah. Penelitian ini dilakukan di Eldoret Municipality Uasin Gishu, Kenya. Respondennya adalah guru – guru.
7.	Patrick D. Lynch, Robert Eisenberger, Stephen Armeli	Journal of Applied Psychology. 1999.	Perceived Organizational Support : Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees	Jika dukungan organisasi yang dirasakan rendah, maka hubungan pertukaran karyawan negatif, dan jika dukungan organisasi yang dirasakan tinggi maka, hubungan pertukaran karyawan positif . penelitian ini dilakukan di northeastern, US.

8.	Khalid Zaman, Nadia Sajjad Hafiza, Syed Sohaib Shah, Humera Jamsheed	Business Intelligence Journal. 2011.	Relationship Between Rewards And Employee's Motivation in the Non- Profit Organizations of Pakistan	Adanya hubungan langsung antara ekstrinsik <i>reward</i> dan <i>employee motivation</i> . Intrinsik <i>reward</i> tidak memiliki dampak yang signifikan pada <i>employee motivation</i> . Penelitian ini dilakukan di PERRA, World Vision, SUNGI, Pakistan.
----	---	---	--	--

UMN