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 Pengertian Manajemen

Menurut Bateman dan Scott (2007) manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat fungsi manajemen, yaitu : pertama adalah *planning*, fungsi manajemen secara sistematis membuat keputusan tentang tujuan dan aktivitas yang akan dilakukan seorang individu, kelompok, unit kerja, atau keseluruhan organisasi; kedua adalah *organizing*, fungsi manajemen untuk mengkoordinasi sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan; ketiga adalah *leading*, fungsi manajemen yang melibatkan upaya manajer untuk menstimulasi kinerja oleh karyawan; keempat adalah *controlling*, fungsi manajemen untuk memantau kinerja dan membuat perubahan yang dibutuhkan.

Gaol (2014) mengatakan bahwa manajemen adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Schermerhorn dalam buku *A to Z Human Capital* (2014) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengawasan/pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disampaikan.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2013) sumber daya manusia adalah proses akuisisi, pelatihan, menilai dan memberikan kompensasi karyawan, dan memelihara mereka dengan memberikan hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan. Sedangkan Bryars dan Rue (2008) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Menurut Noe *et al*., (2008) sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, pelaksanaan dan sistem yang memperngaruhi perilaku, sikap dankinerja karyawan. Edwin B. Filippo (1984) dalam buku *A to Z Human Capital* (2014) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisahan/pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah tercapai.

2.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Gary Dessler (2008) dalam buku *A to Z Human Capital* (2014) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan yang manusia butuhkan untuk membawa 'orang-orang' ataupun aspek-aspek sumber daya manusia pada satu posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan, dan menilai. Selanjutnya, Gary (2000) masih

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

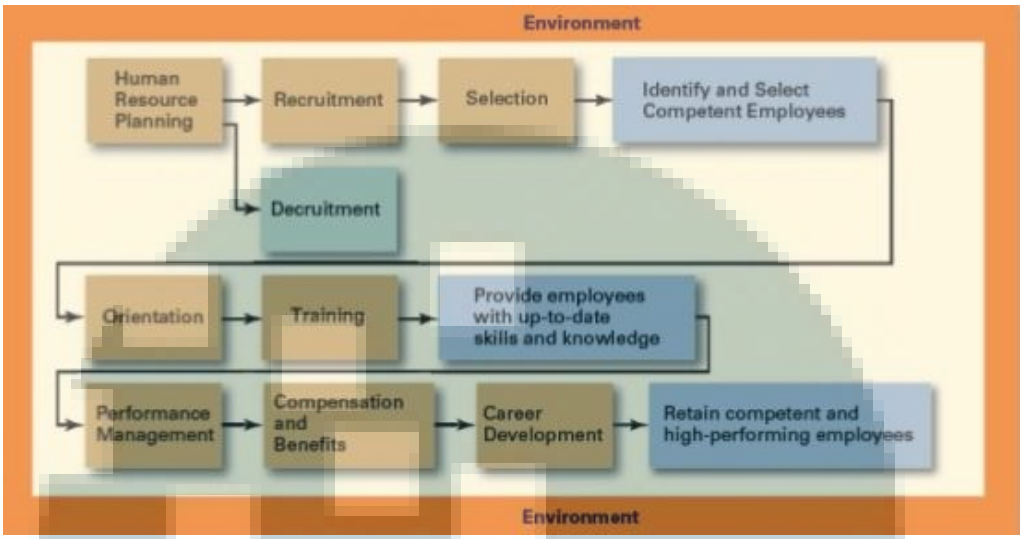
dalam buku yang sama berpendapat bahwa perencanaan termasuk kedalam proses manajemen sumber daya manusia. Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan standar,; mengembangkan aturan dan prosedur/tata cara; mengembangkan rencana dan meramalkan-memprediksi dan memproyeksikan peristiwa-peristiwa di masa depan.

Menurut Gaol (2014) perencanaan adalah proses penentuan langkah-langkah yang hendak dilakukan di masa yang akan datang. Perencanaan dapat juga dikatakan sebagai proses manajemen pengambilan keputusan di waktu sekarang untuk tujuan di masa yang akan datang. Sedangkan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa yang akan datang (Gaol, 2014).

2.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018



Sumber : Robbins & Coulter, 2009

Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Human Resource Planning*

   Suatu proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tepat dan karyawan yang berada di tempat yang tepat dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment* dan *Derecruitment*

   Rekrutmen adalah mengalokasi, mengidentifikasikan dan menarik kandidat yang memiliki kemampuan. Sedangkan derekrutmen adalah pengurangan tenaga kerja di suatu perusahaan.

3. *Selection*

   Penyaringan lamaran kerja untuk menentukan kandidat yang paling tepat kualifikasinya untuk pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

   Memperkenalkan karyawan baru kepada pekerjaannya dan organisasinya.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

5. *Training*

   Aktivitas penting dalam MSDM, dimana suatu pekerjaan menuntut perubahan yang mengakibatkan dibutuhkan perubahan keterampilan karyawan.

6. *Performance Management*

   Manajemen kinerja merupakan suatu standar kinerja yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefits*

   Compensation and benefits membantu dalam menarik dan mempertahankan individu yang berkompeten yang mampu membantu perusahaan mencapai tujuannya.

8. *Career Development*

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

2.5 Performance Management dan *Appraisal*

Performance management menurut Dessler (2008) merupakan suatu proses yang memperkuat hubungan antara penetapan tujuan, penilaian keinerja dan pengembangan menjadi satu sistem yang umum, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Sedangkan *performance appraisal* menurut Dessler (2008) adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau yang lampau yang akan dibandingkan dengan standar kinerja perusahaan.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

Noe *et al*., (2008) mendefinisikan *performance management* sebagai salah satu cara manajer untuk memastikan bahwa aktivitas dan kinerja karyawan telah sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan *performance appraisal* menurut Noe *et al*., (2008) adalah proses dimana perusahaan mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2.6 Reward

Menurut Dessler (2013) *reward* (imbalan, penghargaan atau kita samakan dengan kompensasi) adalah semua bentuk pembayaran kepada pegawai yang timbul karena kepegawaian mereka. *Reward* tersebut dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan). Robert Kreiter (2009) mendefinisikan *reward system* sebagai material dan psikologis hasil dari mengerjakan pekerjaan ditempat kerja.

Robbins (2003) dalam Rafiq, Javed, Khan dan Ahmed (2012) mengatakan bahwa ada empat faktor utama yang menentukan *job satisfaction*, yaitu : pertama adalah *rewards*, yang mengacu pada gaji dan promosi dan yang dianggap paling memiliki kaitan dengan *job satisfaction*; kedua adalah lingkungan kerja yang mendukung; ketiga adalah pekerjaan yang menantang; dan keempat adalah rekan kerja yang mendukung. Sistem *reward* yang sering diimplementasikan dalam perusahaan sebagai *key management tool* bisa berkontribusi terhadap keefektifan perusahaan dengan mempengaruhi perilaku individu dan memotivasi karyawan di tempat kerja. Sistem *reward* juga menjadi salah satu faktor yang paling disukai dalam

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

memberikan kepuasan pada karyawan. (Lawler dan Cohen, 1992, dalam Bustamam, Teng dan Abdullah, 2014)

Tan dan Torrington (2004) dalam Shah, Ghaffari dan Tourani (2012) mengatakan tujuan dasar dari sistem *reward* adalah untuk memberi *reward* dan mempertahankan karyawan yang baik, memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik dan menarik pelamar yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Lai (2009) dalam Bustamam, Teng dan Abdullah (2014) mengatakan bahwa setiap karyawan juga mempunyai kebutuhan dan motivatornya sendiri. Ada yang termotivasi dengan uang, tapi yang lain juga lebih ke pengakuan, prestasi karir, atau pengembangan diri.

Colin (1995) dalam Edirisooriya (2014) mengatakan bahwa *rewards* adalah manfaat yang muncul dari selesainya suatu pekerjaan, memberikan layanan atau menuntaskan tanggung jawab". Sedangkan Baratton dan Gold (1994) dalam Malhotra, Budhwar dan Prowse (2007) mendefinisikan *reward* sebagai segala bentuk pengembalian finansial, *tangible service* dan *benefit* yang karyawan terima sebagai bagian dari hubungan kerja.

Work rewards merujuk kepada semua manfaat yang karyawan terima dari pekerjaan mereka (Herzberg, 1966; Kalleberg, 1977; Mottaz, 1988), dan sebagai faktor penentu yang penting dari *employee job attitdes,* seperti *organizational commitment* dan *job satisfaction* (Herzberg, 1966; Streez dan Porter, 1991; dalam Malhotra, *et. al.*, 2007).

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

2.6.1 Jenis-Jenis *Reward*

Menurut Kinicki dan Williams (2016) *rewards* dibagi menjadi 2 jenis, yaitu :

1. *Extrinsic rewards* adalah kepuasan hasil yang diterima dari perusahaan, seperti uang yang diterima karyawan setelah melakukan pekerjaan tertentu.
2. *Intrinsic rewards* adalah kepuasan dalam melakukan pekerjaan itu sendiri, seperti perasaan (positif maupun negatif) setelah melakukan pekerjaan.

Porter dan Lawler (1968) dalam Malhotra, *et. al.,* (2007) mengatakan bahwa *reward* dapat dipecah menjadi dua jenis, yaitu :

1. *Extrinsic rewards* adalah hasil yang di dapat dari faktor ekstrinsik, *non-job related*, seperti *social rewards* (rekan kerja yang ramah, senang membantu dan mendukung, serta supervisor yang perhatian) adalah semua yang berasal dari interaksi dengan rekan lain di tempat kerja; *organizational rewards* (kondisi pekerjaan, kepuasan gaji, *benefit* dan kesempatan untuk mendapatkan promosi) adalah semua yang disediakan perusahaan dengan tujuan untuk memotivasi kinerja dan mempertahankan karyawan. (Mottaz, 1988)
2. *Intrinsic rewards* adalah faktor yang melekat dari pekerjaan itu sendiri, termasuk karakteristik pekerjaan, seperti keahlian, otonomi dan *feedback* (Hackman dan Oldham, 1976), keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan kejelasan peran (Glisson dan Durick, 1988; Singh, 1998).

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

Khan, Latif, Jalal, Anjum dan Rizwan (2004) membagi *reward* menjadi :

1. *Extrinsic rewards* adalah penghargaan secara material yang ada di luar pekerjaan atau tindakan yang dilakukan oleh karyawan, seperti gaji, tunjangan, keamanan kerja, promosi, ruang kantor pribadi dan suasana kerja.
2. *Intrinsic rewards* adalah penghargaan psikologis seperti apresiasi, harapan untuk penempatan yang lebih baik dan sikap akomodatif yang setara untuk karyawan terlepas dari status mereka.

2.6.2 Tujuan *Reward*

Menurut Hasibuan (2013), ada beberapa tujuan pemberian *reward*, yaitu :

1. Ikatan Kerja Sama

   Dengan pemberian *reward*, ikatan kerjasama terjalin 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*

   Rewards akan membuat kebutuhan karyawan terpenuhi 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 berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

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.

2.7 Job Satisfaction

Job satisfaction dapat diartikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2009). *Job satisfaction* merupakan suatu variabel terkait perasaan suatu individu, baik positif maupun negatif terkait dengan berbagai macam aspek dalam pekerjaan.

Kinicki dan Williams (2016) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai sejauh mana karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai aspek dalam pekerjaannya. Scarppello dan Vadenberg (1992) dalam jurnal Shah, *et. al.* (2012),

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

menyimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah perbedaan antara apa yang diinginkan atau diharapkan oleh karyawan dari pekerjaan tersebut dan apa yang sebenarnya mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut.

Locke (1976) dalam Rafiq, *et. al.* (2012) mendefinisikan *job* satisfaction sebagain sebuah fungsi dari jajaran kepuasan dan ketidakpuasan yang di alami sehubungan dengan berbagai dimensi pekerjaan. Masih dalam Rafiq, *et. al.* (2012), Porter dan Strees (1973) mengatakan bahwa setiap karyawan memiliki tingkatan harapan yang berbeda mengenai gaji dan *rewards* dalam situasi kerja.

2.7.1 Faktor yang Menentukan *Job Satisfaction*

Menurut Robbins (2013) terdapat beberapa faktor penting yang dapat mendorong *job satisfaction,* yaitu :

1. *Work Itself*

   Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan - pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketermpilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan *feedback* yang positif mengenai pekerjaan mereka.

2. *Pay*

   Karyawan menginginkan gaji dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan karyawan atas pekerjaannya.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

3. *Promotion*

   Kesempatan karyawan untuk pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.

4. *Supervision*

   Kompetensi dan raa keadilan dari atasan.

5. *Co-Workers*

   Karyawan peduli akan lingkungan kerja dan rekan kerja yang baik untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

2.8 Hubungan *Reward* dan *Job Satisfaction*

Rafiq, *et al*. (2012), dalam jurnalnya yang berjudul *Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan* menemukan bahwa ada hubungan positif antara *rewards* dan *job satisfaction*. Masih dalam Rafiq, *et al.*, Lam's (2001) juga menemukan bahwa ada hubungan positif antara *job satisfaction* dan *rewards*, serta *rewards* juga dianggap sebagai *key factor* dalam menentukan *job satisfaction* dari karyawan.

2.8.1 Hubungan *Intrinsic Reward* dengan *Job Satisfaction*

Dalam jurnal Rafiq, *et al.* (2012) yang berjudul *Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan*, ditemukan bahwa *job satisfaction* berkorelasi positif dengan *intrinsic rewards*. Lam's (2001) dalam Rafiq, *et al*. (2012), mengatakan bahwa *intrinsic rewards* yang ada juga dianggap sebagai *key factor* dalam menentukan *job satisfaction* dari karyawan. Beberapa peneliti yang di tulis

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

dalam Rafiq, *et al*.(2012) memiliki pendapat yang berbeda mengenai faktor *intrinsic* dan mengatakan bahwa faktor ini akan mempengaruhi *job satisfaction*, seperti pekerjaan penting yang diberikan, otonomi pekerjaan, serta keterlibatan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan.

Jehanzeb, F. Rasheed, Rasheed, dan Aamir (2012) dalam jurnalnya yang berjudul *Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia* mengatakan bahwa *rewards* memberikan efek positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Mengacu pada statistik, ditemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara *reward* dan *recognition*, serta antara *motivation* dan *job satisfaction*. *Rewards* mempunyai hubungan langsung dengan *motivation* dan *job satisfaction* dari karyawan. Jadi, ketika *rewards* meningkat, maka motivasi karyawan untuk perbankan umum ataupun swasta juga akan meningkat, dan akan mempengaruhi *job satisfaction*.

Lincoln dan Kallerberg (1990) dalam jurnal Gohari, Kamkar, Hosseinipour dan Zohoori (2013) yang berjudul *Relationship Between Rewards and Employee Performance : A Mediating Role of Job Satisfaction* mengatakan bahwa para ahli telah mencat bahwa *rewards* yang ditawarkan dari perusahaan akan sangat mempengaruhi perilaku para karyawan terkait dengan pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja. Masih dalam jurnal yang sama, Hong Lu, *et al*. (2005) menyebutkan faktor intrinsik yang dapat mempengaruhi adalah berbagai macam tantangan yang dikerjakan karyawan serta otonomi yang karyawan miliki. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa ketika *intrinsic rewards* dianggap lebih

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

menonjol juga akan memberikan dampak pada keterlibatan kerja (Driscoll dan Randall, 1999).

Freedman (1978) dalam jurnal Shah, *et al*. (2012) yang berjudul *Investigating the Influence of Work Environment Factors on Employees' Job Satisfaction and Determining the Most Important Ones at Mahan Air Company* mengatakan bahwa *recognition* akan dirasakan oleh karyawan ketika mereka mendapatkan apresiasi dan nilai-nilai lebih saat bekerja. Hal ini kemudian akan meningkatkan tingkat moral karyawan yang secara tidak langsung akan menambah kualitas dari pekerjaan mereka yang akhirnya akan mengarah kepada *job satisfaction* karyawan.

Millmore, *et al.* (2007) dalam jurnal Bustamam, *et al*. (2014), yang berjudul *Reward Management and Job Satisfaction Among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia* mengatakan bahwa saat ini individu banyak yang membutuhkan *rewards* diluar kebutuhan moneter, yang berarti karyawan mencari kebutuhan lainnya sebagai imbalan atas kontribusi mereka yang mereka anggap bernilai dan berarti dari mereka, daripada pemberian gaji saja. Oleh karena itu, perusahaan dapat memanfaatkan *intrinsic rewards* untuk mendukung strategi *human resource* perusahaan dalam meningkatkan *job satisfaction*.

Munap, Badrillah, dan Rahman (2013) dalam jurnalnya yang berjudul *Organizational Rewards System and Employees Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad* mengatakan bahwa sangat penting bagi manajemen untuk melihat kesejahteraan karyawan mereka, seperti melihat penghargaan moneter maupun non-moneter. *Organizational rewards system* dan *employees satisfaction* dapat dilihat

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

sebagai komponen yang saling terkait dalam sebuah perusahaan. *Organizational rewards* diketahui dapat membantu perusahaan meningkatkan motivasi karyawan yang juga akan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan tersebut.

2.8.2 Hubungan *Extrinsic Reward* dengan *Job Satisfaction*

Rafiq, *et al.* (2012) dalam jurnalnya yang berjudul *Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan,* menemukan bahwa *job satisfaction* berkorelasi positif dengan *extrinsic rewards*. Lam's (2001) dalam Rafiq, *et al*. (2012), mengatakan bahwa *intrinsic rewards* yang ada juga dianggap sebagai *key factor* dalam menentukan *job satisfaction* dari karyawan. Beberapa peneliti yang di tulis dalam Rafiq, *et al.*(2012) memiliki pendapat yang berbeda mengenai faktor *extrinsic*, misalnya seperti *social* dan *organizational rewards*. Luddy (2005) berpendapat bahwa penghargaan sosial dapat mengarah pada interaksi dengan karyawan lain saat bekerja. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja adalah *key factor* dari *job satisfaction*, semakin tinggi level *job satisfaction* akan terkait dengan hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja. Alpander (1990) mengatakan *bahwa satisfaction* ditempat kerja juga akan meningkat jika *top management* memberikan kesempatan untuk peningkatan karir.

Lincoln dan Kallerberg (1990) dalam jurnal Gohari, *et al*. (2013) yang berjudul *Relationship Between Rewards and Employee Performance : A Mediating Role of Job Satisfaction* mengatakan bahwa para ahli telah mencat bahwa *rewards* yang ditawarkan dari perusahaan akan sangat mempengaruhi perilaku para karyawan

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

terkait dengan pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja. Masih dalam jurnal yang sama, Hong Lu, *et al*. (2005) menyebutkan faktor ekstrinsik yang dapat mempengaruhi adalah tunjangan yang diberikan, kesempatan untuk peningkatan karir, kondisi lingkungan kerja dan aspek sosial lainnya. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa kepuasan dalam pemberian *extrinsic rewards* juga akan memberikan dampak pada *ongoing commitment* bagi perusahaan (O'Reilly, *et al*., 1991).

Freedman (1978) dalam jurnal Shah, *et al*. (2012) yang berjudul *Investigating the Influence of Work Environment Factors on Employees' Job Satisfaction and Determining the Most Important Ones at Mahan Air Company* mengatakan bahwa program *reward* yang digunakan adalah untuk membangun sistem pembayaran dan akan menghubungan sistem ini dengan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mengarah kepada *job satisfaction* karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung juga akan mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerjanya akan menimbulkan pemikiran bahwa di perusahaan terdapat implementasi yang berjalan secara efisien dalam suatu sistem atau perusahaan.

Armstrong (2007) dalam jurnal Bustamam, *et al*. (2014), yang berjudul *Reward Management and Job Satisfaction Among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia* mengatakan bahwa *extrinsic rewards* berupa gaji sangat penting, tidak hanya sebagai alat tukar, tapi juga merupakan sarana yang sangat nyata untuk mengenali nilai individual seorang karyawan, meningkatkan harga diri karyawan dan melambangkan status serta prestasi seorang karyawan. Oleh karena itu,

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

perusahaan dapat memanfaatkan *extrinsic rewards* untuk mendukung strategi *human resource* perusahaan dalam meningkatkan *job satisfaction*.

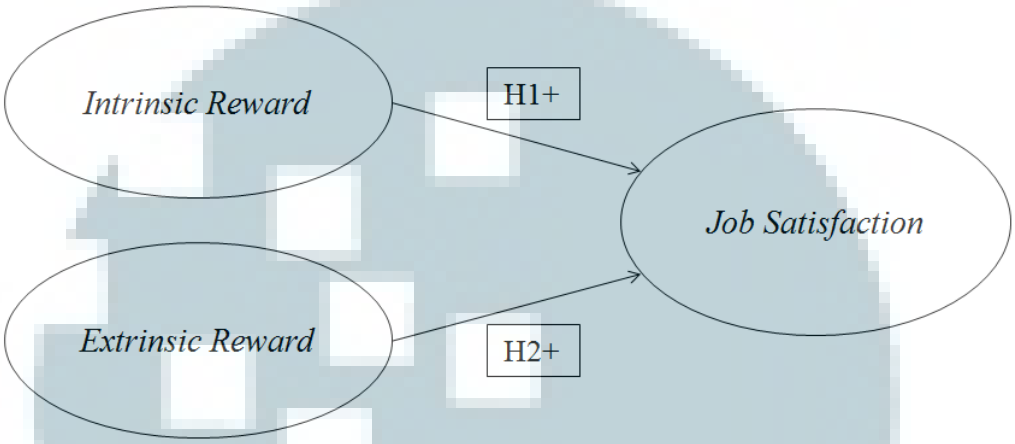
Schuler dan Jackson (1987) dalam jurnal Khalid, *et al*. (2011) yang berjudul *The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry* menambahkan bahwa *competitive advantage* dari sebuah perusahaan akan meningkat jika karyawan termotivasi dengan *extrinsic rewards* yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Srivastava (2004) juga mencatat bahwa banyak *public organization* berusaha untuk menawarkan *extrinsic rewards* untuk meningkatkan *extrinsic motivation* dan *job satisfaction* karyawan.

Munap, *et al*. (2013) dalam jurnalnya yang berjudul *Organizational Rewards System and Employees Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad* mengatakan bahwa sangat penting bagi manajemen untuk melihat kesejahteraan karyawan mereka, seperti melihat penghargaan moneter maupun non-moneter. *Organizational rewards system* dan *employees satisfaction* dapat dilihat sebagai komponen yang saling terkait dalam sebuah perusahaan. *Organizational rewards* diketahui dapat membantu perusahaan meningkatkan motivasi karyawan yang juga akan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan tersebut.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

2.9 Kerangka Pemikiran

Berikut merupakan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :



Sumber : Adaptasi dari Rafiq *et al*, (2012) *Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence From Pakistan*, diolah oleh Sheila Maria Colin, 2017

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan replikasi dari jurnal oleh Muhammad Rafiq, Muhammad Javed, Mustajab Khan dan Maqsood Ahmed. Dengan judul *Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence From Pakistan*, Mei 2012. Merupakan publikasi dari *Interdisclipinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 1.

2.10 Hipotesis Penelitian

H_1 : Terdapat pengaruh positif dari *Intrinsic Reward* terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan PT Wijaya Sukses Sejahtera.

H_2 : Terdapat pengaruh positif dari *Extrinsic Reward* terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan PT Wijaya Sukses Sejahtera.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

2.11 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Muhammad Rafiq, Muhammad Javed, Mustajab Khan, dan Maqsood Ahmed	*Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 No. 1, 2012	*Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence From Pakistan*	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antar variabel, dengan variabel *extrinsic rewards* relatif lebih penting dibandingkan dengan *intrinsic rewards* ketika *job satisfaction* karyawan di evaluasi.
2.	Farah Liyana Bustamam, Sze Sook Teng, dan Fakhrul Zaman Abdullah	*Science Direct, Procedia Social and Behavioral Sciences* 144, 2014	*Reward Management and Job Satisfaction Among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *rewards* terkait secara positif dan signifikan dengan *job satisfaction*. Hasil regresi menunjukkan bahwa *financial rewards* memiliki dampak yang lebih kuat terhadap *job satisfaction* dibandingkan dengan *non-financial rewards*.
3.	Khalizani Khalid, Hanisah Mat Salim, dan Siew-Phaik Loke	*International Conference on Financial Management and Economics IPEDR* Vol.	*The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry*	Hasil dari penelitian ini adalah (1) *rewards* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *motivation*; (2) *motivation* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *employees' job*

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
		11, 2011		*satisfaction*; (3) *rewards* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*.
4.	Khawaja Jehanzeb, Prof. Mazen F. Rasheed, Anwar Rasheed, Alamzeb Aamir	*International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 21, 2012	*Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia*	Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa (1) *rewards* memiliki hubungan positif yang signifikan pada *motivation*, (2) *motivation* memiliki hubungan yang positif dengan *job satisfaction*, dan (3) *rewards* memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*.
5.	Ishak Mad Shah, Sara Ghaffari dan Azadeh Tourani	*Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 4(23): 5108-5122, 2012	*Investigating the Influence of Work Environment Factors on Employees' Job Satisfaction and Determining the Most Important Ones at Mahan Air Company*	Beberapa faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi *job satisfaction* karyawan dalam jurnal ini adalah *communication, employee partiipation, performance feedback, job security, reward,* dan *job description*. Hasil dari penelitian mengindikasikan bahwa seluruh faktor lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan pada *job satisfaction* karyawan, dengan

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
				nilai tertinggi ada pada *employee participation* dan nilai terendah adalah *performance feedback*.
6.	Payam Gohari, Ali Kamkar, Seyed Jafar Hosseinipour, dan Mahmood Zohoori	*Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol. 5 No. 3, 2013	*Relationship Between Rewards and Employee Performance : A Mediating Role of Job Satisfaction*	Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *reward* terhadap *employee performance* dengan peran mediasi dari *job satisfaction*.
7.	Rudzi Munap, Muhammad Izwan Mohd Badrillah, Baharom Abdul Rahman	*Journal of Education and Social Research MCSER Publishing, Rome-Italy* Vol. 3 No. 3, 2013	*Organizational Rewards System and Employee's Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad*	Beberapa hal yang termasuk dalam *organizational rewards system* dalam penelitian ini adalah tunjangan, promosi, gaji, dan insentif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hal yang termasuk *organizational rewards system* dalam jurnal ini memiliki kontribusu terhadap *employees satisfaction*, dengan gaji yang paling berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Analisis Pengaruh Intrinsic..., Sheila Maria Colin, FB UMN, 2018