



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

TELAAH LITERATUR

2.1 Pengertian Manajemen

Setiap organisasi atau perusahaan pasti membutuhkan manajemen yang baik dalam perusahaannya supaya tujuan dari perusahaan akan tercapai. Menurut Kinicki dan William (2009:4), pengertian manajemen adalah:

“Management is defined as (1) the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by (2) integrating the work of people through (3) planning, organizing, leading and controlling the organization's resources”

Kalimat diatas jika diartikan manajemen didefinisikan sebagai (1) pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan (2) mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui (3) perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengontrol sumber daya organisasi"

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:9), manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya - sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang mengatur serta memanfaatkan sumber daya yang ada di suatu

organisasi atau perusahaan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengontrol sumber daya-sumber daya tersebut.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi atau perusahaan pasti membutuhkan sumber daya manusia yang handal dalam upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Untuk mendapatkan serta mempertahankan sumber daya yang handal itu, maka setiap perusahaan harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang bagus. Berikut ini adalah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, di antaranya sebagai berikut

Menurut Nickels, et al (2008:260):

“Human resource management is the process of determining human resource needs and then recruiting, selecting, developing, motivating, evaluation compensating, and scheduling employees to achieve organizational goals”.

Artinya manajemen sumber daya manusia adalah proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dan kemudian merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, memberikan kompensasi, dan melakukan penjadwalan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kinicki dan William (2009:276):

“Human resource (HR) management consists of the activities managers perform to plan for, attract, develop, and retain an effective workforce”

Yang artinya manajemen sumber daya manusia terdiri dari aktivitas-aktivitas manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Sedangkan menurut Dessler (2013:30):

“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising and compensation employess, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”

Apabila kalimat diatas diterjemahkan, manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Dari beberapa pandangan yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan organisasi dalam mengatur atau mengelola serta mempertahankan sumber daya manusianya, baik dari merekrut sampai dalam memberikan kompensasi bagi karyawannya.

2.3 *Reward*

2.3.1 *Pengertian Reward*

Reward adalah Manfaat yang diterima pekerja atau karyawan dari pekerjaan mereka (Jehanzeb, et al. 2012)

Menurut Okioga (2012) menyatakan bahwa *reward* adalah sesuatu yang diberikan orang lain biasanya seorang manajer pada karyawan atas kinerjanya. Contohnya uang, promosi, pengakuan serta pujian.

Reward berarti semua bentuk pembayaran atau penggajian kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Ada dua komponen utama yakni pembayaran secara langsung dan tidak langsung. Pembayaran secara langsung dapat berupa gaji, upah, insentif, komisi dan bonus sedangkan pembayaran secara tidak langsung dapat berupa asuransi, liburan yang dibiayai oleh perusahaan (Dessler, 2013: 378)

Menurut Sutherland yang dikutip oleh Kwenin, D.O., et al. (2013), menyatakan bahwa *reward* merupakan elemen dasar yang menunjukkan berapa banyak keuntungan atau berapa banyak yang karyawan dapatkan atas usaha dan waktu yang sudah mereka dedikasikan kepada perusahaan.

Reward adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2012: 118)

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan suatu bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan baik secara langsung

maupun tidak langsung atas jasa yang sudah diberikan kepada suatu organisasi atau perusahaan.

2.3.2 Jenis-jenis *Reward*

Dessler (2013: 378) berpendapat bahwa *reward* terdiri dari dua komponen utama yakni pembayaran secara langsung dan tidak langsung. Pembayaran secara langsung dapat berupa gaji, upah, insentif, komisi dan bonus sedangkan pembayaran secara tidak langsung dapat berupa asuransi, liburan yang dibiayai oleh perusahaan.

Menurut Nickels, et al (2008: 260), ada dua jenis *reward*, yaitu *intrinsic reward* dan *extrinsic reward*.

- a. *Intrinsic reward* adalah kepuasan pribadi yang dirasakan seseorang ketika orang tersebut bisa menampilkan kinerja terbaiknya dan menyelesaikan tujuan yang ingin dicapainya.
- b. *Extrinsic reward* adalah sesuatu yang diberikan oleh orang lain sebagai pangakuan atas suatu pekerjaan yang baik.

Menurut Khan (2011) juga mengemukakan pendapatnya tentang *intrinsic reward* dan *extrinsic reward*.

- a. *Intrinsic reward* adalah suatu penghargaan yang didasarkan pada kepuasan diri yang timbul dari pekerjaan itu sendiri. Contohnya, menjadi bagian dari sebuah kelompok, perasaan bangga yang timbul dari hasil karya sendiri serta kepuasan yang timbul dari hasil pencapaian sendiri.

- b. *Extrinsic reward* adalah suatu penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh manajer atau atasan. Contohnya, kenaikan gaji, promosi, bonus, komisi penjualan, dan lain sebagainya.

2.3.3 Tujuan *Reward*

Menurut (Hasibuan, 2012:121-122) ada beberapa tujuan dalam pemberian *reward* yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Berikut ini adalah beberapa tujuan yang dimaksud diantaranya:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan adanya pemberian *reward* akan terjalin suatu ikatan kerja sama formal dari antara karyawan dan manajer. Karyawan melaksanakan tanggung jawabnya sebagai karyawan dengan mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik, sedangkan manajer harus membayar atau memberikan *reward* sesuai dengan perjanjian yang sudah disepakati oleh manajer dan karyawan.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa atau sistem *reward*, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga dapat memperoleh kepuasan kerja dari karyawan

3. Pengadaan Efektif

Ketika program *reward* diterapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika *reward* yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program *reward* atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komperatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian *reward* maka disiplin karyawan akan semakin baik. Dimana karyawan akan menyadari serta manaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Pemberian *reward* yang baik oleh suatu organisasi atau perusahaan dapat menghindari pengaruh serikat buruh dan karyawan tersebut akan berkontribusi dengan pekerjaan yang sesuai tanggung jawabnya.

8. Pengaruh pemerintah

Apabila program *reward* sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Reward*

Ketika perusahaan harus memberikan *reward* terhadap karyawannya ada beberapa faktor bisa mempengaruhi hal tersebut. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam melakukan pemberian *reward* terhadap karyawannya antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2012: 127-129)

1. Penawaran dan Permintaan tenaga kerja

Ketika penawaran dalam hal ini pencari kerja lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan dalam hal ini permintaan, maka *reward* yang ditawarkan relatif sedikit. Namun, ketika penawaran (pencari kerja) lebih sedikit dari lowongan pekerjaan maka *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada pencari kerja semakin banyak.

2. Kemampuan dan kesediaan Organisasi

Pemberian *reward* kepada karyawan juga di pengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memberikan *reward* terhadap karyawannya. Ketika perusahaan mampu untuk membayar karyawannya dengan baik maka *reward* yang diberikan oleh perusahaan akan lebih meningkat, tetapi ketika perusahaan tidak memiliki kemampuan dalam membayar karyawannya maka *reward* yang di berikan pasti kecil.

3. Organisasi Karyawan/Serikat Buruh

Jika organisasi dari karyawan atau serikat buruh dalam suatu perusahaan itu kuat maka akan berpengaruh pada tingkat *reward* yang berikan yakni semakin

besar. Tetapi, apabila dalam suatu perusahaan serikat buruhnya kurang kuat maka *reward* yang diberikan oleh perusahaan juga kecil.

4. Produktivitas tenaga kerja

Jika karyawan memiliki produktivitas kerja yang baik maka *reward* yang diterima oleh karyawan akan semakin besar, tetapi jika produktivitas kerja dari karyawan itu kurang baik atau buruk maka *reward* yang terimapun pasti akan sedikit.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Besar *reward* minimum ditetapkan oleh pemerintah dengan undang-undang dan keppres, tujuannya untuk organisasi supaya tidak dengan sewenang-wenang menetapkan besarnya *reward* minimum yang harus diberikan kepada karyawannya karena pemerintah berkawajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan yang tidak bertanggung jawab atau sewenang-wenang

6. Biaya Hidup

Biaya hidup juga merupakan faktor yang menentukan besar *reward* yang diberikan suatu perusahaan terhadap karyawannya. *Reward* yang diterima oleh pemberian kepada karyawan dari perusahaan akan tinggi ketika biaya hidup di daerah dimana perusahaan itu berada tinggi, begitupun sebaliknya, ketika biaya hidup di suatu daerah yang menjadi tempat operasional dari perusahaan rendah maka *reward* yang diterima oleh karyawan juga kecil.

7. Posisi dan Jabatan.

Pemberian *reward* yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya tergantung jabatan yang diduduki oleh karyawannya. Ketika jabatannya tinggi maka *reward* yang diberikan juga tinggi tetapi ketika jabatannya rendah maka *reward* yang diterima oleh karyawan itu juga rendah.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Reward yang akan diberikan akan semakin besar ketika karyawan tersebut memiliki pendidikan yang tinggi serta pengalaman kerja yang lebih lama.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat *reward* yang didapat oleh karyawan semakin besar karena mendekati kondisi *full employment*.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Tingkat *reward* akan semakin meningkat ketika jenis dan sifat pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan memiliki resiko yang besar.

2.4 *Job Satisfaction*

2.4.1 *Pengertian Job Satisfaction*

Job satisfaction atau kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh seseorang dari suatu evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins and Judge, 2013: 108).

Menurut Amstrong yang di kutip oleh Kwenin, D.O.,et al. (2013) menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah suatu sikap dan perasaan yang digambarkan oleh seseorang tentang pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Schermerhorn et al (2012:62), *job satisfaction* adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang suatu pekerjaan.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah suatu sikap atau perasaan dari seseorang baik positif maupun negatif atas suatu pekerjaan yang sedang atau telah mereka lakukan.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Robbins and Judge (2009:118), aspek utama dalam kepuasan kerja yakni,

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*)
2. Gaji (*pay*)
3. Promosi (*Promotion atau Advancement oppurtunities*)
4. *Supervision*
5. Rekan kerja (*Coworkers*)

Schermerhorn et al (2012:64), juga menyatakan ada beberapa komponen dari kepuasan kerja atau *job satisfaction*, yakni:

1. *The Work itself*, hal- hal yang menyangkut komponen ini yakni, tanggung jawab (*responsibility*), kemauan atau keinginan (*interest*), serta pertumbuhan atau perkembangan (*growth*)
2. *Quality of supervision* , memberikan bantuan teknis dan *social support*
3. *Relationship with coworkers*, hubungan yang harmonis dan rasa saling peduli (*respect*)
4. *Promotion opportunities*
5. *Pay*, pemenuhan gaji dan perasaan yang sama dengan yang lain.

2.4.3 Cara Mengungkapkan Ketidakpuasan

Menurut Robins and Judge (2013:121), ada beberapa cara dari karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan mereka dalam lingkungan pekerjaan, yakni:

1. *Exit* / Keluar : Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. *Voice* / Suara : Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
3. *Loyalty* / kesetiaan : Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan

berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar

4. *Neglect* / pengabaian : Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

2.5 *Employee's Intention to Stay*

2.5.1 *Pengertian Employee's Intention to Stay*

Menurut Tett dan Meyer dalam Gamage dan Herath (2013) menyatakan bahwa *Intention to stay* adalah kesediaan atau keinginan karyawan untuk tinggal dengan organisasi.

Menurut Aslam dan Safdar (2012) *Intention to stay* adalah niat karyawan untuk tinggal dengan organisasi dalam jangka panjang

Sedangkan menurut Zeytinoglu et al (2012), *intention to stay* adalah sikap yang menunjukkan keterikatan karyawan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka.

2.6 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.6.1 Hubungan *Reward* dan *Employee's Intention to stay*

Menurut Chew dan Chan (2007) *reward* atau kompensasi merupakan hal yang penting dalam menarik serta mempertahankan karyawan. Kompensasi atau *reward* memiliki potensi yang besar untuk mempengaruhi perilaku karyawan baik untuk tinggal maupun keluar dari perusahaan atau organisasi (Parker and Wright dalam Chew dan Chan, 2007).

Berdasarkan Uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₁: Ada pengaruh antara *reward* terhadap *employee's intention to stay*

2.6.2 Hubungan *Job Satisfaction* dan *Employee's Intention to stay*

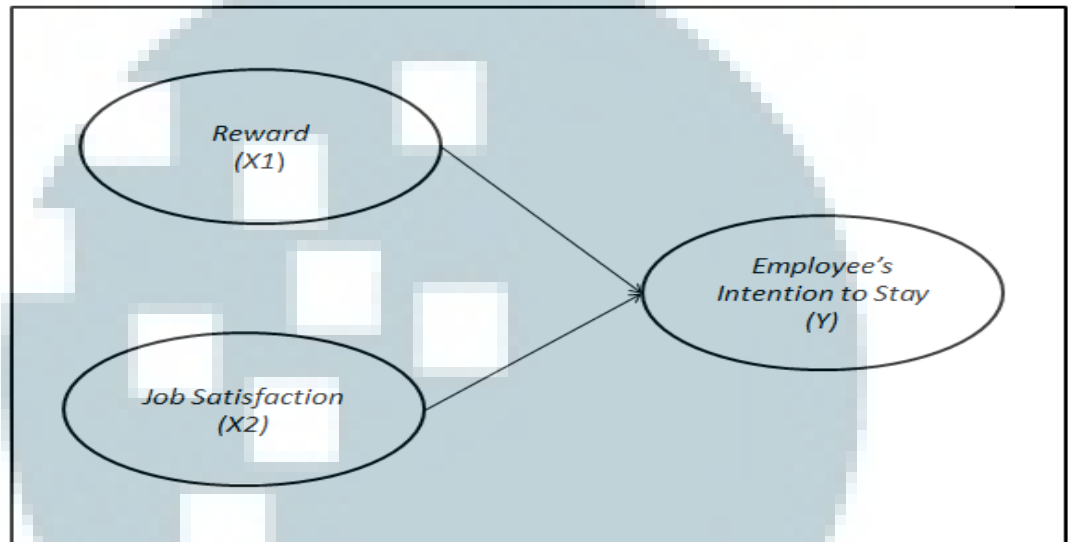
Menurut Lee-kelley, Blackman and Hurts dalam Kwenin, Muathe, Nzulwa, R. (2013) menyatakan bahwa kurangnya kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah prediktor utama dari keinginan karyawan untuk pindah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung untuk tetap tinggal dengan perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:122) karyawan yang tidak puas dengan dengan pekerjaan atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi, baik lewat ketidahadiran atau *turnover* karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Ada pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *employee's intention to stay*

2.7 Kerangka Pemikiran

Model dalam penelitian ini adalah



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Pengaruh Rewards dan Job Satisfaction terhadap employee's intention stay: Telaah pada karyawan level staf di kantor pusat PT. Wellcomm Ritelindo Pratama

Sumber: Kwenin, Muathe, Nzulwa, R. (2013) dan Ghosh, Satyawadi, Joshi, Shadman, (2012)

Dalam penelitian ini menggunakan 2 independent variabel yakni *reward* (X1) dan *Job satisfaction* (X2) dan 1 variabel dependent yaitu *employee's intention to stay* (Y), tujuannya untuk mengetahui apakah *reward* (X1) dan *job satisfaction* (X2) berpengaruh terhadap *employee's intention to stay* (Y).

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel: 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Daisy Ofosuhene Kwenin, Stephen Muathe dan Robert Nzulwa ²	<i>European Journal of Business and Management Vol.5, No.12, 2013</i>	<i>The Influence of Employee Rewards, Human Resource Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited.</i>	<p>Penelitian ini menggunakan populasi sampel dari 142 karyawan ,</p> <p>Yang merupakan 10 % dari populasi yang menjadi target atau responden .</p> <p>Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa <i>rewards, job satisfaction</i> dan <i>human resource polices</i> secara signifikan berpengaruh terhadap <i>employee retention</i> di Vodafone Ghana Limited .</p>

2.	Dr. Charles Kombo Okioga	<p><i>European Journal of Business and Management</i> Vol 4, No.16, 2012</p>	<p><i>The contribution of a developed Reward system on employee Retention; a case of Kisii Bottlers Limited: Kenya</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> memiliki pengaruh yang besar terhadap <i>employee retention</i>.</p> <p>Dalam studi ini, terdapat 3 type <i>reward</i> yakni <i>base pay</i>, <i>employee benefit</i>, dan <i>non financial rewards</i>. Hasil menunjukkan bahwa <i>base pay</i> memiliki pengaruh paling besar terhadap <i>employee retention</i>.</p> <p>diikuti oleh <i>employee benefit</i> dan <i>non financial reward</i>.</p> <p>Dari penelitian ini juga didapatkan bahwa pelaksanaan promosi dipandang tidak adil oleh karyawan sehingga temuan menunjukkan</p>
----	-----------------------------	--	--	--

				bahwa sepertiga dari karyawan bisa melamar pekerjaan untuk peringkat atau posisi yang lebih tinggi di tempat lain.
3.	Rabia Inam Khan	<i>International Journal of Human Resource Studies, 2011, Vol. 1, No. 1</i>	<i>Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan</i>	<p>Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan di Habib Bank Limited puas dengan langkah-langkah kompensasi oleh manajemen bank.</p> <p>Sebagian besar responden memiliki keyakinan kuat bahwa ada hubungan positif dan langsung antara <i>reward</i> dan tingkat motivasi karyawan</p> <p>penelitian ini juga menyimpulkan bahwa</p>

				manajemen kompensasi memiliki hubungan langsung dan mendalam dengan <i>job satisfaction</i> serta motivasi kerja
4.	Sharon Ruvimbo Terera dan Hlanganipai Ngirande	<i>Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing, Rome-Italy. Vol 5 No 1 January 2014</i>	<i>The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention</i>	Dari penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>reward</i> tidak menentukan <i>job stisfaction</i> karena tidak ada hubungan yang signifikan antara <i>reward</i> dan <i>job satisfaction</i> . Meskipun begitu, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> dan <i>job satisfaction</i> merupakan faktor kunci dalam mempertahankan karyawan

5.	Madiha Shoaib, Ayesha Noor, Syed Raza Tirmizi, dan Sajid Bashir	<i>Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan</i>	<i>Determinants of Employee Retention in Telecom Sector Of Pakistan</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen yakni peluang karir, dukungan atasan, lingkungan kerja, <i>reward</i> dan kebijakan kehidupan kerja memiliki dampak langsung dan positif terhadap variabel dependen yaitu <i>employee retention</i> yang berarti peningkatan satu independen variabel menyebabkan peningkatan dalam <i>employee retention</i> yang merupakan variabel dependen.
----	---	--	---	--

UMN