



### **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

Terdapat banyak definisi manajemen yang dikemukakan oleh berbagai ahli yang diungkapkan dengan penggunaan bahasa dan pembentukan kalimat yang berbeda-beda. Walaupun definisi-definisi tersebut memiliki susunan kata yang berbeda, namun terdapat kesamaan makna dari definisi manajemen tersebut.

Menurut Jones dan George dalam buku *A to Z Human Capital* (2014) manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian/pengawasan manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Sumber daya yang dimiliki organisasi meliputi manusia dan keahliannya, keterampilan dan pengetahuan, mesin, bahan-bahan mentah, komputer dan teknologi informasi, dan modal keuangan.

Menurut Angelo Kinicki dan Brian K. Williams (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management: A practical introduction*, manajemen adalah sebagai pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya yang dimiliki organisasi. Sementara efisien berarti mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan menggunakan

sumber daya yang minimum yang artinya membuat penggunaan uang, waktu, material, dan orang-orang dengan cara yang terbaik.

Nickels dan McHugh (2010) mendefinisi manajemen sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Rangkaian kegiatan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Planning*

Yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Kegiatan dalam fungsi perencanaan diantaranya adalah menetapkan tujuan dan target bisnis, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut, menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan, dan menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

2. *Organizing*

Yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan dalam fungsi pengorganisasian diantaranya:

- a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- c) Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia / tenaga kerja.
- d) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

### 3. *Leading*

Yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

### 4. *Controlling*

Yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan di implementasikan dapat berjalan sesuai target.

Dari definisi beberapa ahli tentang manajemen, penulis menggunakan teori Nickels dan McHugh (2010) sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini mengenai definisi manajemen sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkain kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi atau perusahaan pastinya ingin mencapai tujuan dalam menjalankan bisnisnya, dapat unggul dan bersaing dengan kompetitor, menghasilkan produk yang berkualitas, dan membawa bisnisnya *go internasional*. Untuk itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten untuk bisa mencapai tujuannya. Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Kinicki (2003) manajemen sumber daya manusia (SDM) secara umum memiliki tiga kerangka besar, yaitu :

a) *Attracting*

Dalam *attracting* berbicara mengenai proses untuk merekrut individu untuk menjadi bagian dari organisasi. Proses *attracting* terdiri dari menganalisa pekerjaan yang dibutuhkan organisasi, melakukan perencanaan sumber daya manusia, melakukan seleksi , dan rekrutmen.

b) *Developing*

Dalam bagian ini berbicara pada saat individu tersebut sudah berada dalam suatu organisasi, dimana prosesnya adalah orientasi lebih ke arah pengenalan akan budaya organisasi, sejarah, struktur dan segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi, yang kedua pelatihan adalah proses untuk melatih dan memperlengkapi individu secara jangka pendek agar dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Ketiga pengembangan dimana proses pengembangan terhadap individu secara jangka panjang agar dapat berkontribusi lebih untuk suatu organisasi.

c) *Performance Appraisal*

Proses ini adalah penilaian kinerja, pengelolaan karier, remunerasi, seperti tunjangan dan *benefit* (manfaat).

Menurut Filippo dalam buku *A to Z Human Capital* (2014) manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan / pemeliharaan, dan pemisahan / pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai. Uraian singkat mengenai fungsi dari manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan didefinisikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajemen

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan manajemen SDM terutama adalah untuk membantu pimpinan perusahaan mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasihat atau saran-saran yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian adalah membentuk struktur organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka secara sadar mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang

ditentukan perusahaan. Pengarahan ini sering juga disebut dengan istilah lain, contohnya *actuating, motivating, commanding*. Jadi, yang ditekankan dalam pengarahan ini adalah agar karyawan giat bekerja secara sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan karyawan lainnya dalam perusahaan.

d. Pengendalian

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, maka fungsi manajerial yang terakhir dari manajemen SDM adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan karyawan, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan hasil atau target yang direncanakan.

2. Fungsi Operasi

a. *Procurement*

Fungsi operasi manajemen SDM yang pertama adalah pengadaan (*procurement*). Fungsi ini berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan subjek yang sedemikian khusus seperti bagaimana penentuan kebutuhan SDM berikut perekrutan, penyeleksian, dan penempatan kerja karyawan.

b. *Development*

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui

pelatihan, yang penting bagikinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

c. *Compensation*

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi / jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi. *Compensation* ini biasanya diterima karyawan dalam bentuk uang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain. *Compensation* ini biasanya termasuk gaji bulanan yang diterima sebulan sekali bagi pegawai tetap di dalam perusahaan.

d. *Integration*

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu masalah integrasi / penyatuan. Dalam hal ini, pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

e. *Maintenance*

*Maintenance* berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Mempertahankan apa yang sudah pernah diterima dan pernah dinikmati karyawan.

#### f. *Separation*

Fungsi ini berhubungan dengan karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin pensiun karyawan. Sewaktu karyawan pensiun, karyawan harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang besar akan menyediakan dana bagi karyawan yang sudah pensiun. Dana pensiun ini bersumber dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja di perusahaan.

Dessler (2017) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, menjaga hubungan baik antar karyawan, termasuk juga hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan, keamanan serta menjamin setiap karyawan mendapatkan keadilan.

Dari definisi beberapa ahli tentang manajemen, penulis menggunakan teori Kinicki (2003) sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini yang membagi manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi 3 kerangka besar yaitu *attracting, developing, dan performance appraisal*.

#### **2.1.3 Job Satisfaction**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008), definisi *job satisfaction* adalah respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara *relative* dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.

Handoko dalam buku manajemen publik (2007) mengemukakan *job satisfaction* sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Waktu / lama penyelesaian merupakan pecerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungannya.

Sementara itu menurut Robbins (2003), *job satisfaction* merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan *job satisfaction* yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas penulis menggunakan teori dari Kreitner dan Kinicki (2008) sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini mengenai definisi yang mendefinisikan *job satisfaction* adalah respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

### **2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Menurut kreitner dan kinicki (2008), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Diantaranya adalah:

#### **1. *Need fulfillment***

Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies*

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas dan begitupun sebaliknya.

3. *Value attainment*

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity*

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional / Genetic Components*

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

### 2.1.3.2 Korelasi dan Konsekuensi dari *Job Satisfaction*

Hubungan antara *job satisfaction* dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

#### 1. *Motivation*

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, perilaku atasan / manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan *job satisfaction*.

#### 2. Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

#### 3. *Organizational Citizenship Behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

#### 4. *Absenteisme*

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

#### 5. *Turnover*

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan membutuhkan biaya yang mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

#### 6. Perasaan Stress

Antara perasaan stress dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

#### 7. Prestasi Kerja / Kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

#### 2.1.4 *Rewards*

Aguinis dalam buku *Performance Management* (2014) mendefinisikan *reward systems* sebagai kompensasi karyawan, biasanya disebut sebagai kembali nyata, termasuk kompensasi uang tunai (gaji pokok, biaya hidup, dan membayar jasa, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang) dan manfaat (perlindungan pendapatan, pekerjaan / fokus hidup, penggantian biaya kuliah, dan tunjangan).

#### 2.1.4.1 Dimensi *Reward*

Kinicki dan Williams (2007) membagi reward menjadi 2 tipe, yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*.

1. *Extrinsic reward*

Merupakan kepuasan yang didapat dari imbalan diperoleh dari orang lain. *Extrinsic reward* adalah imbalan atau hasil yang diterima berupa uang, berdasarkan pekerjaan yang sudah dilakukan.

2. *Intrinsic reward*

Adalah berupa kepuasan yang didapat atas pekerjaan yang sudah dilakukan. *Intrinsic reward* meliputi rasa puas dan prestasi yang telah dicapai dari diri sendiri.

Aguinis dalam buku *performance management* (2014) menyatakan bahwa sistem reward terbagi menjadi dua tipe, yaitu *tangible* dan *intangible rewards*.

1. *Tangible rewards* merupakan tipe *rewards* yang berwujud seperti gaji yang diperoleh setiap bulan, kompensasi yang termasuk *base pay*, dan *cost of living*.

2. *Intangible rewards* merupakan tipe *reward* yang diterima karyawan secara tidak berwujud seperti status, promosi, *training*, apresiasi atas hasil kerja keras selama ini pada perusahaan dengan diberikan penghargaan “*employee of the month*” bagi karyawan yang telah mencapai prestasi sehingga berdampak pada kemajuan perusahaan, serta diberikan tantangan untuk memimpin suatu proyek yang besar yang sesuai dengan keterampilan dan

kemampuan dari karyawan tersebut untuk mengasah keterampilannya agar lebih baik.

Ivancevich dkk. (2006) mengklasifikasikan *reward* kedalam dua kategori yaitu extrinsic dan intrinsic. Yaitu:

1. *Intrinsic reward* didefinisikan sebagai *reward* yang diatur sendiri oleh seseorang. Hal tersebut menyediakan perasaan puas atau terimakasih, dan seringkali perasaan bangga akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

Contohnya adalah:

- a. *Completion*

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

- b. *Achievement*

*Achievement* merupakan *reward* yang muncul dari dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

- c. *Autonomy*

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan

*autonomy* dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu. Pada pekerjaan yang sangat terstruktur dan terkendali oleh manajemen, sulit untuk menciptakan tugas yang mengarah pada *autonomy*.

d. *Personal Growth*

*Personal Growth* pada setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang seringkali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

2. *Extrinsic reward* datang dari orang lain terhadap orang tersebut seperti Gaji, promosi, tunjangan, dll

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, penulis menggunakan teori Kinicki dan Williams (2007) yang membagi reward menjadi 2 tipe, yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward* sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini.

### 2.1.5 *Organizational Commitment*

Kreitner dan Kinicki dalam bukunya yang berjudul *organizational behavior* (2008) mengatakan bahwa *organizational commitment* mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dengan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuannya. ini adalah sikap kerja yang penting

karena individu yang berkomitmen diharapkan untuk menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja di sebuah organisasi.

Moorhead dan Griffin dalam buku yang berjudul komitmen organisasi (2018) mengatakan bahwa *organizational commitment* adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Seseorang yang sangat berkomitmen akan melihat dirinya sebagai anggota sejati perusahaan, mengabaikan minimnya ketidakpuasan, dan melihat dirinya sebagai anggota perusahaan. Sebaliknya, orang yang kurang berkomitmen lebih cenderung melihat dirinya sebagai orang luar, lebih mengekspresikan ketidakpuasan, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota organisasi jangka panjang.

Meyer dan Allen (2018) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, penulis memilih teori Kreitner dan Kinicki (2007) sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini yang mengatakan bahwa *organizational commitment* mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dengan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuannya

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

### 2.1.5.1 Dimensi-Dimensi *Organizational Commitment*

Menurut Meyer dan Allen (2018) *organizational commitment* juga terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. *Affective commitment*

*Affective commitment* berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut. Dengan kata lain, keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.

2. *Normative commitment*

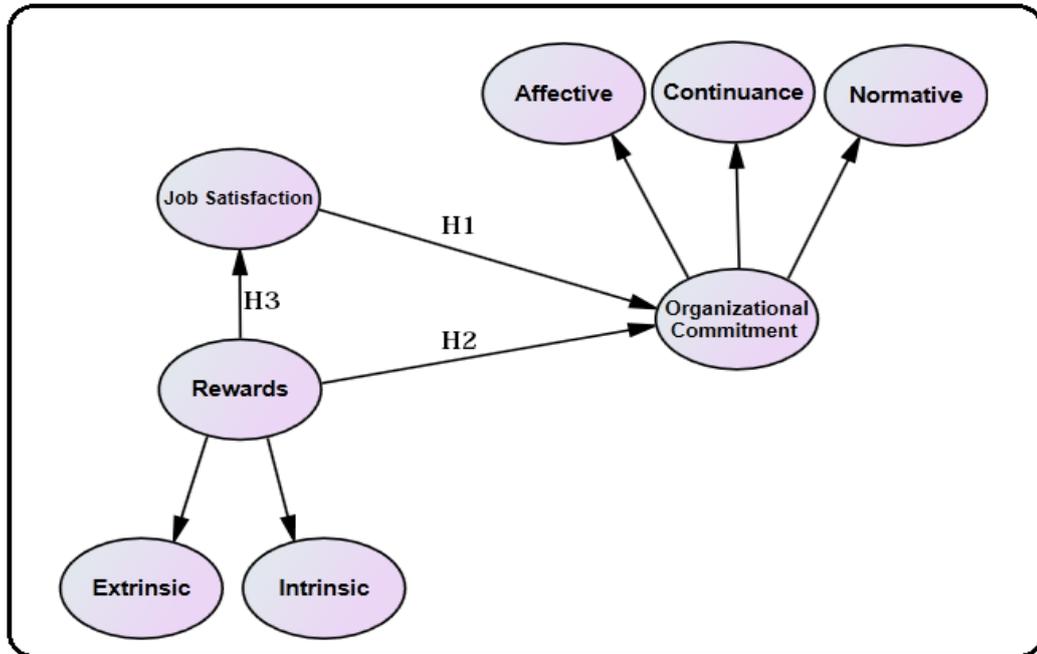
*Normative commitment* berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Ini berarti karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi.

3. *Continuance commitment*

*Continuance commitment* berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada *continuance commitment*, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi

## 2.2 Model dan Hipotesis Penelitian

### 2.2.1 Model Penelitian



Diadaptasi Dari Jurnal Samuel K. Sejjaaka & Twaha K. Kaawaase (2014), *Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda*.

Gambar 2.1 Model Metodologi Penelitian

H1 : *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

H2 : *Reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

H3 : *Reward* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.2.2.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment*

Menurut Seijaaka & Kaawaase (2014) berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa salah satu korelasi terdapat di antara *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*. Seijaaka & Kaawaase juga berpendapat bahwa *job satisfaction* masih merupakan prediktor terbaik untuk mengukur *organizational commitment*.

Selain itu, pada penelitian lain yang dilakukan oleh Wen-Hsien, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih and Rong-Da Liang (2004) yang berjudul *effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment* menyatakan *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Penelitian lain yang dilakukan Apridar dan Marbawi Adamy menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh pada motivasi kerja dan kemudian *job satisfaction* berpengaruh pada *organizational commitment* dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*.

H1 : *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

### 2.2.2.2. Pengaruh *Rewards* terhadap *Organizational Commitment*

Menurut Seijaaka & Kaawaase (2014) berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa *reward* berhubungan positif dengan *organizational commitment*, namun *reward* merupakan prediktor yang lemah dari *organizational commitment*.

Menurut Taba, M. I (2018) berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa *extrinsic reward* dan sistem *intrinsic reward* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dan *organizational commitment*. Kinerja dan *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap *job satisfaction*. Di sisi lain, *extrinsic reward* dan *intrinsic reward* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Selain itu, pada penelitian lain yang dilakukan oleh Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007), Temuan menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa *intrinsic reward* muncul sebagai indikator yang lebih kuat dari komitmen *affective* dan *normative* yang merupakan dimensi dari *organizational commitment* dibandingkan dengan variabel *extrinsic reward*. Hal ini semakin mendukung pandangan bahwa *intrinsic rewards* merupakan penentu yang lebih kuat terhadap *affective commitment* dibandingkan *extrinsic rewards*

H2 : *Reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

### **2.2.2.3 Pengaruh *Reward* terhadap *Job Satisfaction***

Menurut Sejjaka & Kaawaase (2014) berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa *rewards* berhubungan positif dengan *job satisfaction* & *organizational commitment*. Korelasi tertinggi terdapat pada variabel *reward* terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa hubungan antara *rewards* dan *organizational commitment* merupakan yang terlemah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hampton yang berjudul *relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals The case of Certified Nurse–Midwives* (2004) menemukan bahwa *professionalism & rewards* berhubungan positif terhadap *job satisfaction*. *Professionalism & rewards* yang ditemukan positif berkorelasi dengan *market orientation*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *rewards* memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap *professionalism*. Selain itu *market orientation* ditemukan juga berhubungan kuat dan positif terhadap *job satisfaction*.

Selain itu, Muhammad Rafiq, Muhammad Javed, Mustajab Khan, dan Maqsood Ahmed (2012) dalam penelitiannya yang berjudul *effect of rewards on job satisfaction, evidence from Pakistan* menunjukkan tren positif di semua variabel. *Extrinsic reward* secara komparatif lebih penting daripada *intrinsic reward* ketika *job satisfaction* karyawan dievaluasi. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *job satisfaction* lebih bergantung pada *extrinsic reward* dibandingkan dengan *intrinsic reward*.

H3 : *Reward* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

U M N  
U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Samuel K. Sejjaaka & Twaha K. Kaawaase	<i>Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda</i>	2014	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana konstruksi <i>professionalism, rewards, dan job satisfaction</i> dapat digunakan sebagai alat prediksi yang <i>valid</i> terhadap <i>organizational commitment</i> yang diuji terhadap sektor <i>private</i> dan <i>public</i> dari CPA (<i>Certified Public Accountant</i>) di Uganda.</p> <p>Hasil menunjukkan bahwa ke empat skala tersebut dapat digunakan sebagai langkah- langkah valid, meskipun dengan beberapa modifikasi. Korelasi antara variabel penelitian signifikan namun lemah.</p> <p>Tidak ada perbedaan yang signifikan antara skor dari sektor <i>private</i> dan <i>public</i> dari CPA (<i>Certified Public Accountant</i>) pada <i>professionalism, rewards, dan organizational commitment</i>. Para penulis juga menemukan bahwa <i>job satisfaction</i> merupakan prediktor terbaik dari <i>organizational commitment</i>. <i>Professionalism</i> dan <i>rewards</i> adalah prediktor yang lemah dari <i>organizational commitment</i>.</p>
2	Wen-Hsien Ho, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih dan Rong-Da Liang	<i>Effect of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment</i>	2009	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana <i>role stress</i> di antara perawat dapat mempengaruhi <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> mereka, dan apakah sistem job rotation dapat mendorong perawat untuk memahami dan sejalan visi organisasi, akibatnya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan menstimulasi mereka untuk tetap bekerja dan berkomitmen pada organisasi.</p>

				Hasil menunjukkan bahwa <i>job rotation &amp; job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>Role stress</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>organizational commitment</i>
3	Apridar & Marbawi Adamy	<i>The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in BNI in the Working Area of Bank Indonesia Lhokseumawe</i>	2018	<p>Tujuan penelitian ini adalah membahas dan menganalisis <i>job satisfaction</i>, motivasi kerja dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> di BNI di wilayah kerja Bank Indonesia Lhokseumawe. Kinerja BNI erat kaitannya dengan kinerja karyawan BNI. Kinerja karyawan BNI adalah hasil yang dicapai dalam periode tertentu berdasarkan pemantauan di BNI Lhokseumawe</p> <p>Hasil pengujian menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> berpengaruh pada motivasi kerja dan kemudian <i>job satisfaction</i> berpengaruh pada <i>organizational commitment</i> dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap <i>organizational commitment</i>.</p>
4	Taba, M. I	<i>Mediating Effect of Work Performance and Organizational Commitment in Relationship between Reward System and Employees' Work Satisfaction in South Sulawesi, Indonesia</i>	2018	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek mediasi <i>work performance</i> dan <i>organizational commitment</i> dalam hubungan antara <i>reward system</i> untuk <i>job satisfaction</i> karyawan. Desain / metodologi / pendekatan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan / karyawan tetap (Pegawai Negeri Sipil dan Non-Pegawai Negeri Sipil) di Bank BNI, Bank BRI, Bank Mandiri dan Bank Sulsel.</p> <p>Hasil menunjukan bahwa reward secara langsung berpengaruh signifikan terhadap <i>work performance</i> dan <i>organizational commitment</i>, serta <i>work</i></p>

				<p><i>performance</i> dan juga <i>organizational commitment</i> secara langsung berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>. Di sisi lain, variabel <i>reward</i> tidak memiliki pengaruh langsung terhadap <i>work performance</i>, tetapi <i>work performance</i> dan <i>organizational commitment</i> sebagai variabel mediasi untuk menjembatani hubungan antara <i>reward system</i> terhadap <i>job satisfaction</i>.</p>
5	Neeru Malhotra, Pawan Budhwar & Peter Prowse	<i>Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres</i>	2007	<p><i>Reward</i> menjadi komponen penting dari <i>exchange theory</i>, penelitian ini meneliti hubungan antara persepsi karyawan <i>frontline</i> tentang <i>reward</i> (ekstrinsik dan intrinsik) dan tiga komponen <i>organizational commitment</i> (yaitu afektif, normatif dan kelanjutan). Penyelidikan dilakukan dengan bantuan survei besar di empat <i>call centre</i> dari bank ritel besar di Inggris.</p> <p>Hasil penelitian mendukung perdebatan <i>exchange theory</i>, dan menyoroti pentingnya baik <i>extrinsic reward</i> maupun <i>intrinsic reward</i> untuk mengembangkan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan pada karyawan call center. Temuan penelitian ini memiliki pesan-pesan kunci untuk praktisi, dan berkontribusi pada bidang HRM, penghargaan, komitmen dan teori pertukaran</p>
6	Gerald M. Hampton	<i>Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals The case of Certified</i>	(2004)	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji kerangka kerja konseptual yang mempertimbangkan dampak <i>professionalism</i>, <i>market orientation</i> dan <i>reward</i> terhadap <i>job satisfaction</i> untuk satu kelompok profesional medis CNMs. Penelitian ini juga menguji hubungan antara <i>reward</i> dan <i>professionalism</i>.</p> <p>Hasil penelitian menemukan bahwa <i>professionalism &amp; reward</i> berhubungan positif terhadap <i>job satisfaction</i>. <i>Professionalism &amp; rewards yang ditemukan</i></p>

		<i>Nurse–Midwives</i>		positif berkorelasi dengan market orientation. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa <i>rewards</i> memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap <i>professionalism</i> . Selain itu market orientation ditemukan juga berhubungan kuat dan positif terhadap <i>job satisfaction</i> .
7	Muhammad Rafiq, Muhammad Javed, Mustajab Khan, Maqsood Ahmed	<i>Effect of rewards on job satisfaction, evidence from Pakistan</i>	2012	<p><i>Reward</i> selalu memainkan peran penting dalam pertumbuhan organisasi dan kinerja yang lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti dampak dari <i>intrinsic reward</i> dan <i>extrinsic reward</i> pada <i>job satisfaction</i>, kasus karyawan call center di Pakistan. Data dikumpulkan dari 210 karyawan call center yang bekerja di berbagai organisasi telekomunikasi.</p> <p>Hasil menunjukkan tren positif di semua variabel. <i>Extrinsic reward</i> secara komparatif lebih penting daripada <i>intrinsic reward</i> ketika <i>job satisfaction</i> karyawan dievaluasi. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> lebih bergantung pada <i>extrinsic reward</i> dibandingkan dengan <i>intrinsic reward</i></p>

