

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Management*

Management adalah sebagai suatu bentuk proses untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan secara efektif dan efisien dengan cara mengintergrasikan pekerjaan orang melalui 4 tahap yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Efektif dan efisien yang dimaksud disini adalah “melakukan hal yang penting”. Sedangkan efisien yang dimaksud adalah dengan cara mencapai tujuan organisasi dan menjadi efisien berarti harus mengatur dalam penggunaan sumber daya, bahan baku, uang, dan dalam penghematan biaya. Sedangkan efektif berarti mendapatkan hasil yang sesuai maka organisasi harus bisa mengambil keputusan yang tepat, dan sukses dalam mengorganisir semuanya agar dapat mencapai tujuan organisasi (Kinicki & Williams, 2016).

Secara universal *management* sangatlah dibutuhkan bagi organisasi. Suatu organisasi yang dikelola dengan baik dapat di contoh kan dalam berbagai hal, seperti mengembangkan pelanggan yang loyal, dan bertumbuh dengan baik bahkan disaat-saat masa yang sulit. Dengan mempelajari tentang manajemen diharapkan dapat mengenali manajemen yang buruk agar dapat memperbaikinya agar dapat memperbaiki yang

buruk menjadi benar kembali (Robins & Coulter, 2017). Pengertian manajemen adalah faktor dari produksi dan sebagai sumber ekonomi. Manajemen juga bertanggung jawab dalam memastikan setiap sumber daya dan modal secara efektif dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas (Heizer, 2017).

Menurut Griffin (2012) manajemen melibatkan proses perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dalam sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertujuan untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi.

Menurut Kinicki & William (2016) berikut adalah penjelasan mengenai *planning, organizing, leading, dan controlling*

1. *Planning*

Dapat diartikan sebagai tahap perencanaan dalam memutuskan cara untuk mencapai tujuan serta tahap penentuan tujuan dari suatu perusahaan, dan termasuk juga untuk mengembangkan rencana untuk mengkoordinir dan mengintegrasikan setiap aktivitas yang ada didalam organisasi.

2. *Organizing*

Dalam hal ini, berfungsi untuk mengatur tugas yang akan dikerjakan, menentukan cara untuk menyelesaikan masalah dari tugas tersebut untuk menentukan kepada siapa tugas itu akan diberikan.

3. *Leading*

Dalam tahap ini seorang manajer harus bisa memberikan motivasi serta arahan kepada karyawannya agar dapat sejalan dengan tujuan perusahaan atau organisasi, dan memberikan pengaruh pada karyawan untuk dapat bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan bersama.

4. *Controlling*

Dalam tahap ini, memonitor kinerja karyawan yang berlangsung, dan membandingkan dengan tujuan perusahaan agar apa yang dikerjakan karyawan sejalan dengan tujuan awal dan dapat memberikan kolerasi jika terjadi kesalahan.

2.2 *Human Resource Management*

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses yang meliputi mengakuisisi, pelatihan, menilai, kompensasi karyawan, hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan keadilan karyawan. MSDM bisa diartikan sebagai sekumpulan kegiatan yang berhubungan dengan merekrut karyawan, melakukan pelatihan serta memberikan kompensasi dan membangun karyawan yang merupakan pekerjaan dari manajer (Dessler, 2013).

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena, berdasarkan penelitian terlebih dahulu mengatakan bahwa hal ini bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kemudian yang kedua manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi strategi perusahaan. Yang

terakhir, cara perusahaan memperlakukan karyawan merupakan faktor yang cukup penting dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Hubungan antara ketiga hal ini adalah komitmen yang melibatkan karyawan dalam meningkatkan KSA, meningkatkan motivasi karyawan, serta mengurangi sifat bermalas-malasan dalam bekerja, kemudian hal ini juga bisa meningkatkan kualitas kinerja karyawan dengan cara memberikan semangat dan motivasi secara bertahap (Robins & Coulter, 2018).

Lingkungan eksternal yang mampu mempengaruhi proses MSDM (manajemen sumber daya manusia) menurut Dessler (2017). Berikut faktor-faktor tersebut:

1. *The economy's Effect on Human Resource Management*

Penurunan ekonomi yang diduga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi HRM.

2. *Employee Labor Union*

Serikat pekerja yang mewakili para pekerja dan berupaya untuk melindungi kesenjangan mereka melalui perundingan secara bersama. Didalam sebuah kehidupan organisasi organisasi yang berserikat, banyak keputusan dari MSDM yang ditentukan melalui perjanjian bersama, dan biasanya mengartikan hal-hal seperti sumber rekrutmen yang mengacu pada kriteria perekrutan, promosi, kelayakan pelatihan, dan PHK.

3. *Legal Environment of HRM*

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diatur oleh perundang-undangan didalam suatu negara. Sebagai contoh keputusan yang

diambil berdasarkan siapa yang akan dipekerjakan, akan ditaruh di posisi manakah seorang karyawan, pemberian kompensasi serta pelatihan kepada seorang karyawan tanpa memandang ras, suku maupun agama.

4. *Demographic Trends*

Praktik manajemen sumber daya manusia yang memiliki pengaruh dimasa sekarang ataupun dimasa yang akan datang.

Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia atau *human resource management* menurut Dessler (2017). Sebagai berikut:

1. Melakukan *job analytics*, yakni menentukan *job description* dan *job specification* dari masing-masing karyawan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan melakukan rekrutmen terhadap calon karyawan.
3. Melakukan seleksi terhadap calon karyawan.
4. Melakukan orientasi dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola kompensasi dan *benefit* yang akan ditetapkan karyawan.
6. Memberikan inisiatif bagi karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja karyawan.
8. Melakukan komunikasi dengan karyawan seperti wawancara, konseling, dan pendisiplinan karyawan).
9. Melakukan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
10. Membangun komitmen milik karyawan.

2.3 Total Reward

Menurut Chen & Hsieh (2006), *total reward* mencakup segala sesuatu yang dikenali oleh karyawan sebagai imbalan yang adil sebagai imbalan atas upaya dan waktu yang dihabiskan ditempat kerja. Organisasi menawarkan hadiah sebagai apresiasi atas perilaku tertentu berupa insentif finansial dan non finansial setelah menyelesaikan tugas yang diberikan.

Berdasarkan Milkovich & Newman (2005), *total reward* dapat dibagi menjadi dua kategori utama seperti, kompensasi dan pengembalian relasional. Kategori pertama termasuk gaji dan insentif langsung maupun tidak langsung. Kategori kedua meliputi pengakuan, pekerjaan yang menantang, keamanan kerja dan peluang pembelajaran dan pertumbuhan.

Sedangkan menurut De Gieter (2006), kategorisasi *total reward* mencakup tiga besar kategori seperti, penghargaan finansial, penghargaan materi, dan penghargaan psikologis. Berikut kategori yang mencakup hal tersebut:

1. Kategori mencakup semua mencakup pembayaran moneter.
2. Mencakup penghargaan materi seperti, manfaat, pelatihan, dan peluang pertumbuhan.
3. Meliputi penghargaan psikologis seperti pengakuan.

Total reward mencakup rangkaian komponen mulai dari *item* berwujud hingga *item* tidak berwujud nonmoneter (Thompson, 2002). Roberts (2013) mengklasifikasikan *total reward* sebagai bentuk tidak langsung dan tidak langsung,

dan sebagai intrinsik dan ekstrinsik. *Total reward* diberikan berdasarkan kepribadian atau disesuaikan dengan individu karyawan (seperti gaji, perencanaan dan pembangunan), serta disediakan dengan cara yang serupa untuk semua orang seperti program bermanfaat (akomodasi tempat liburan dan hiburan).

Strategi *total reward* dapat digunakan untuk mengubah perilaku karyawan, meningkatkan kinerja individu, dan hasil organisasi secara keseluruhan secara positif. Hal ini mencakup tunjangan, pengembangan karir, peningkatan kinerja, dan pengakuan Amstrong dan Brown (2006).

Mempertimbangkan pentingnya menarik, melibatkan, dan mempertahankan karyawan, Poruska et al (2016) berpendapat bahwa sistem *total reward* menawarkan proposisi nilai yang merangkul nilai-nilai orang tentang hubungan kerja. *Total reward* meningkatkan efektivitas program penghargaan dan pengakuan secara keseluruhan. *Total reward* memiliki pengaruh yang lebih signifikan pada individu karyawan dan organisasi dan lebih mudah untuk diaplikasikan karena memiliki fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan individu karyawan.

Umumnya, ketika seorang karyawan terlibat dengan pekerjaan dan suasana kerja mereka yang kurang menarik kemungkinan besar mereka akan berhenti dari pekerjaan mereka. Maka dari itu *total reward* yang menarik bertujuan untuk mendukung hal ini lebih jauh dalam memuaskan individu karyawan bahwa mereka diberi penghargaan melebihi kompetitor. Efek dari sistem *total reward* yang dijalankan dengan buruk pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi tidak betah dan memilih untuk meninggalkan perusahaan, namun jika dilakukan dengan baik dan tepat

sistem *total reward* bisa menjadi sumber positif yang mampu memenuhi kesejahteraan individu karyawan. Contoh pemberian *total reward* seperti, meningkatkan gaji, memberikan pelatihan, peluang pengembangan, bonus, serta akses ke layanan kesehatan swasta, pemberian iuran pensiun, serta memberikan asuransi kesehatan kepada anggota keluarga karyawan (Rai et al, 2019).

Menurut Rai (2019) membangun sistem *total reward* yang terus menghasilkan nilai keterlibatan dan keadilan didalam organisasi adalah cara yang andal untuk menciptakan rasa loyalitas yang intuitif dalam pikiran karyawan, yang mendorong mereka dari dalam untuk tetap bekerja diperusahaan.

Berdasarkan beberapa teori yang telah dijelaskan, penulis menyimpulkan bahwa *total reward* merupakan sebuah strategi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas mereka dengan bentuk fisik berupa bonus, promosi, kenaikan gaji, dan akses layanan untuk karyawan. Sedangkan bentuk non fisik berupa pujian, dan apresiasi perusahaan terhadap usaha karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

2.4 Engagement

Engagement dianggap sebagai kehadiran psikologis karyawan ditempat kerja. Hal ini adalah keadaan psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif yang ditandai dengan keaslian dan ketersediaan untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan. *Engagement* menanamkan

motivasi afektif yang gigih dan positif kepada karyawan yang ditandai dengan tingkat aktivasi dan kesenjangan yang tinggi (Yalabik et al, 2017).

Menurut Schaufeli (2002) *engagement* mencakup 3 dimensi seperti dibawah ini:

1. Dimensi meliputi kekuatan.

Artinya, memiliki ketahanan mental saat bekerja.

2. Dimensi meliputi dedikasi.

Yang berarti mengalami rasa pencapaian dan keberadaan yang merasa sangat terlibat dalam pekerjaan.

3. Dimensi meliputi absorpsi.

Yang artinya dapat membuat karyawan fokus penuh terhadap pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa ketika karyawan menerima penghargaan dalam bentuk kemandirian, penghargaan atas pekerjaan yang diselesaikan, kesempatan belajar dan tumbuh cenderung lebih menjadi antusias dan mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tugas yang diberikan (Becker et al, 2014).

Engagement menciptakan antusiasme untuk mempelajari keterampilan baru, meningkatkan energi karyawan dalam bertindak dan memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi, yang membantu mereka menghasilkan berbagai kemungkinan solusi, dan kemudian meningkatkan rasa pencapaian mereka. Ketika karyawan mengalami rasa pencapaian di tempat kerja, mereka cenderung

mengalami perasaan bangga yang positif dan antusiasme yang dapat meningkatkan tingkat kebahagiaan mereka di perusahaan atau organisasi (Beranik dan Eby, 2016).

Engagement memiliki dampak dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan karyawan mengejar pencapaian mereka dengan keadaan yang optimis dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dedikasi, semangat, dan penyerapan adalah karakteristik fundamental dari keterikatan karyawan dengan perusahaan. Dedikasi menunjukkan bahwa karyawan tersebut sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan dan merasa bangga, terinspirasi, dan tertantang (Lam et al, 2018).

Berdasarkan beberapa teori mengenai *engagement*, penulis menyimpulkan bahwa *engagement* merupakan sebuah sikap yang diambil oleh perusahaan dalam melibatkan karyawan mereka dalam suatu proyek bisnis tertentu, yang dapat mempengaruhi psikologis karyawan, sehingga karyawan beranggapan bahwa mereka dihargai dan dipercaya bekerja di perusahaan sehingga menimbulkan rasa optimisme yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan serta membuat karyawan merasa senang dan puas terhadap perusahaan.

2.5 *Intention to Stay*

Konsep *intention to stay* mengacu pada tingkat kemungkinan yang diinginkan oleh karyawan untuk tetap bekerja dengan perusahaan (Krishna, 2019).

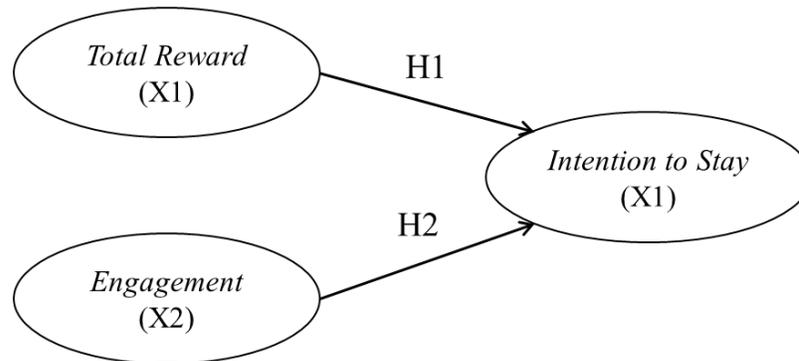
Intention to stay mengacu pada kesediaan karyawan yang disengaja dan yang tidak disengaja untuk tetap bersama organisasi atau perusahaan, oleh karena itu

kemungkinan seorang karyawan akan tetap bertahan pada perusahaan tempat mereka bekerja (Edward. M, 2019).

Intention to stay mengacu kepada kesediaan karyawan yang sadar dan disengaja untuk tetap bersama organisasi atau perusahaan dan karenanya kemungkinan mereka akan bertahan di pekerjaan mereka saat ini. Generasi milenial saat ini lebih sering berpindah tempat kerja karena itu perusahaan perlu melakukan beberapa upaya untuk dapat mempertahankan para pekerja milenial yang berkualitas, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *intention to stay* karyawan seperti, faktor individu berupa motivasi, keterlibatan, pemberdayaan psikologis, imbalan yang sesuai, dan keadilan didalam organisasi atau perusahaan, dan faktor dari pekerjaan seperti kesempatan belajar dan berkembang, dukungan dari perusahaan, budaya organisasi, dan keadilan organisasi mendorong individu untuk tetap bersama dengan organisasi atau perusahaan (Aboobaker. M, 2020).

Berdasarkan teori dari beberapa ahli mengenai *intention to stay* maka penulis berpendapat bahwa, *intention to stay* mengacu pada ketersediaan karyawan yang sadar dan disengaja untuk tetap bersama dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja saat ini, untuk bisa mempertahankan karyawan potensial harus dilakukan beberapa upaya untuk mempertahankan mereka seperti, perusahaan memotivasi karyawan, perusahaan melibatkan karyawan dalam suatu proyek kerja, perusahaan memberikan kesempatan belajar dan berkembang dengan perusahaan, perusahaan menegakkan keadilan organisasi untuk dapat mendorong individu tetap bersama dengan organisasi atau perusahaan.

2.6 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

H1: *Total reward* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay*

H2: *Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay*

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Total Reward* Terhadap *Intention to Stay*

Hubungan yang tepat antara *total reward* dan *intention to stay* belum dieksplorasi secara ekstensif, meskipun beberapa penulis telah menguji ketertarikan yang serupa dan karenanya di simpulkan tentang hubungan positif di antara mereka. Hubungan positif ini di konfirmasi dengan adanya pengaruh positif dari strategi *intention to stay* berupa, gaji pokok, lingkungan kerja positif, dan kesempatan pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja dan perilaku inofatif ditempat kerja. Didalam *intention to stay* terdapat dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, didalam faktor intrinsik terdapat peluang dan tanggung jawab pertumbuhan, sedangkan didalam faktor ekstrinsik terdapat lingkungan kerja yang positif dan gaji yang memuaskan

sebagai prediktor signifikan kepuasan kerja. Terlepas dari penghargaan ekstrinsik, penghargaan kompetitif secara signifikan dan positif terhadap *intention to stay* karyawan (Rai, A, 2019).

Total reward mendorong karyawan untuk terus bekerja dengan perusahaan mereka saat ini dikarenakan pekerjaan yang positif, intensif yang memuaskan serta apresiasi perusahaan terhadap karyawan memberikan dampak positif terhadap *intention to stay* karyawan (Bachkirov, 2018).

Lebih lanjut, Akhtar (2015) telah mengkonfirmasi *total reward* mendorong karyawan untuk lebih produktif dan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, dari motivasi ini lah yang membuat karyawan terdorong untuk lebih lagi berkontribusi terhadap perusahaan dan membuat mereka ingin bertahan dengan perusahaan.

Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya, maka terbentuklah hipotesis sebagai berikut:

H1: *Total reward* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay*

2.3.1 Pengaruh *Engagement* Terhadap *Intention to Stay*

Dalam penelitian ini *engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay*, karena itu perusahaan harus mempertimbangkan *engagement* sebagai strategi didalam perusahaan mempertahankan karyawan dengan cara memberikan kesempatan untuk berkembang dan dilibatkan dalam proyek kerja, memberikan kesempatan kepada

karyawan untuk menyampaikan saran dan ide bisnis untuk meningkatkan layanan dan bisnis perusahaan (Jungsun, 2018).

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa memanfaatkan strategi *engagement* dapat membantu perusahaan meningkatkan keterikatan karyawan, yang pada gilirannya menghasilkan karyawan memiliki niat untuk tinggal tinggal di perusahaan tinggi. Karena retensi adalah indikator utama kesuksesan kepemimpinan, dan perusahaan harus mempertimbangkan untuk menggunakan strategi *engagement* mereka untuk taktik yang berfokus mempertahankan karyawan, terutama talenta berkinerja tinggi mereka memiliki kebutuhan yang lebih tinggi dalam saluran terbuka untuk berkomunikasi dengan para pemimpin mereka dan akses menyampaikan pendapat, hal ini bertujuan untuk membangun ikatan emosional lebih kuat dengan karyawan yang akan berdampak positif terhadap *intention to stay* (Gatling. A, 2018).

Hubungan *engagement* dan *intention to stay* memiliki hubungan positif yang ditandai dengan hasil ($B = 0.434$, $SE = 0.054$, $\beta = 0.216$, $t = 10.377$, $p < 0.01$). hal ini menunjukkan bahwa tingkat *engagement* kemungkinan besar akan menentukan niat mereka untuk tetap bersama dengan perusahaan (Rai. A, 2019).

Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya, maka terbentuklah hipotesis sebagai berikut:

H2: *Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay*

2.8. Peneliti Terdahulu

Tabel 2.1Tabel Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Publikasi | Jurnal Penelitian | Manfaat Penelitian |
|----|--|--|---|---|
| 1 | Alka Rai, Piyali Gosh, Tanusree Dutta | <i>Indian Institute of Management</i> | <i>Total Reward to enhance employee's intention to stay: does perception of justice play any role</i> | Digunakan sebagai acuan jurlan utama dan sebagai acuan pendukung hipotesis <i>total reward</i> terhadap <i>intention to stay</i> dan digunakan sebagai acuan definisi <i>total reward, engagement</i> |
| 2 | Fatini Halim, Zulhafiza, Mohammed Zulfadhli | <i>Procedia Economics and Finance</i> | <i>Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement</i> | Digunakan sebagai acuan definisi <i>total reward</i> dan <i>engagement</i> |
| 3 | Gaatha Gulyani, Tanuja Sharma | <i>Department of Human Resource Management, Management Development Institute</i> | <i>Total rewards components and work happiness in new ventures</i> | Digunakan sebagai acuan definisi <i>total reward</i> dan <i>engagement</i> |

| No | Peneliti | Publikasi | Jurnal Penelitian | Manfaat Penelitian |
|----|--|--|---|---|
| 4 | Fatini Halim, Zulhafiza, Mohammed Zulfadhli | <i>Procedia Economics and Finance</i> | <i>Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement</i> | Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis <i>total reward</i> terhadap <i>intention to sta</i> |
| 5 | Gaatha Gulyani, Tanuja Sharma | <i>Department of Human Resource Management, Management Development Institute</i> | <i>Total rewards components and work happiness in new ventures</i> | Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis <i>total reward</i> terhadap <i>intention to sta</i> |
| 6 | Alka Rai, Piyali Gosh, Tanusree Dutta | <i>Indian Institute of Management</i> | <i>Total Reward to enchance employee's intention to tay: does perception of justice play any role</i> | Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis <i>total reward</i> terhadap <i>intention to stay</i> |
| 7 | Alka Rai, Piyali Gosh, Tanusree Dutta | <i>Indian Institute of Management</i> | <i>Total Reward to enchance employee's intention to tay: does perception of justice play any role</i> | Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis <i>engagement</i> terhadap <i>intention to stay</i> |

| No | Peneliti | Publikasi | Jurnal Penelitian | Manfaat Penelitian |
|----|--|---|---|---|
| 8 | Jungsun Kim, Anthony Gatling | <i>International journal of contemporary hospitality management</i> | <i>The impact of using a virtual employee engagement platform on employee participation and intention to stay</i> | Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis <i>engagement</i> terhadap <i>intention to stay</i> |
| 9 | Fatini Halim, Zulhafiza, Mohammed Zulfadhli | <i>Procedia Economics and Finance</i> | <i>Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement</i> | Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis <i>engagement</i> terhadap <i>intention to stay</i> |