



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 Manajemen

George R. Terry dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2011:39) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.

Menurut Jones dan George dalam buku *A to Z Human Capital* (2014:40) 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.

Sedangkan menurut John R. Schermerhorn, Jr dalam buku *A to Z Human Capital* (2014:40) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan/ pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disampaikan.

Henry L. Sisk dalam buku *A to Z Human Capital* (2014:40) mendefinisikan manajemen sebagai pengkoordinasian seluruh sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan/ pengarahan, dan pengendalian/ pengawasan demi tercapainya tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat diartikan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan menggunakan bantuan

orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disampikan sebelumnya secara efisien dan efektif yang meliputi manusia dan keahliannya, keterampilan dan pengetahuan, mesin, bahan-bahan mentah, komputer dan teknologi informasi, dan modal keuangan.

2.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2005:224) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari pengetahuan dan keahlian yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Sedangkan Schermerhorn dalam buku *A to Z Human Capital* (2014:44) mendefinisikan sumber daya manusia [SDM] sebagai orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa.

Nawawi dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2011:40) sumber daya manusia [SDM] adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/ non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fiksi dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Nawawi dalam buku *A to Z Human Capital* (2014:44) sumber daya manusia [SDM] adalah orang yang bekerja dan sebagai asset penggerak organisasi/perusahaan.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah bagian terpenting yang merupakan modal utama organisasi untuk dapat menjalankan tujuan-tujuan yang telah disampaikan melalui pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan keahliannya.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Edwin B. Filippo dalam buku *A to Z Human Capital* (2014:59) 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.

Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resources Management Thirteenth Edition* (2013:31) manajemen sumber daya manusia [MSDM] adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Sedangkan menurut Neo et. al. dalam buku *Human Resources Management Sixth Edition* (2008:4) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2005:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian terpenting bagi organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisahan/pelepasan sumber daya manusia

Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resources Management Thirteenth Edition* (2013:4) terdapat tiga pengelolaan dalam sumber daya manusia, yang meliputi: *Attracting, Developing, dan Retaining/Maintaining*.

1. *Attracting:*

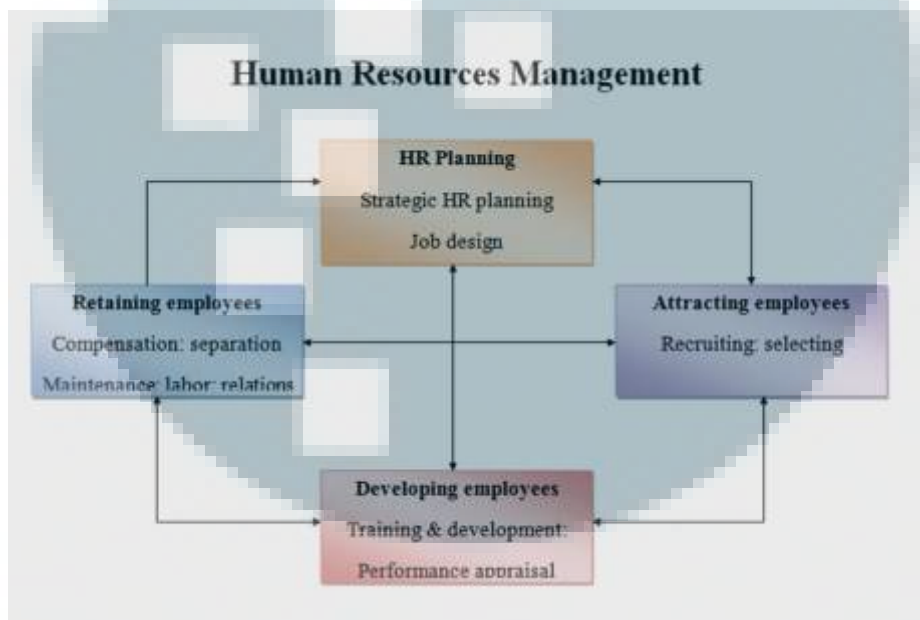
- a. *Job Analisis*
- b. *Selection*
- c. *Recruitment*
- d. *Human Resources Needs*

2. *Developing:*

- a. *Orientation*
- b. *Coaction*
- c. *Training*
- d. *Counselling*
- e. *Development*

3. *Retaining/ Maintaining:*
 - a. *Performance Management*
 - b. *Performance Appraisal*
 - c. *Comben*
 - d. *Managing Carrer*
 - e. *K3 (Keselamatan Keamanan Kerja)*

2.4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: *Management*, Kinicki dan Brian K

Menurut Kinicki dan Brian K. dalam buku *Management* (2009:277) manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan (*plan*), menarik karyawan (*attract*), mengembangkan (*develop*), dan mempertahankan karyawan (*retain*).

1. *Human Resource Planning*

Merencanakan sumber daya manusia terdiri dari pengembangan yang sistematis, strategi yang komprehensif untuk memahami kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan dimasa yang akan datang dengan job design.

2. *Attracting Employees*

Menarik karyawan yang terdiri dari rekrutmen merupakan proses mencari calon karyawan yang memenuhi syarat dari perusahaan dan seleksi yaitu menyaring calon pegawai yang terbaik.

3. *Developing Employees*

Mengembangkan karyawan dengan cara memberikan training dan pengembangan serta melakukan penilainain kerja.

4. *Retain Employees*

Mempertahankan karyawan dapat berupa gaji, benefit, dan insetif.

Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resources Management Thirteenth Edition* (2013:4) proses manajemen terdiri dari lima fungsi dasar yang berupa perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian.

1. *Perencanaan*

Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana dan melakukan prediksi tenaga kerja.

2. Pengorganisasian

Memberikan tugas yang spesifik kepada bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang ke bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, dan mengoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Penyusunan Staf

Menentukan tipe karyawan yang dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

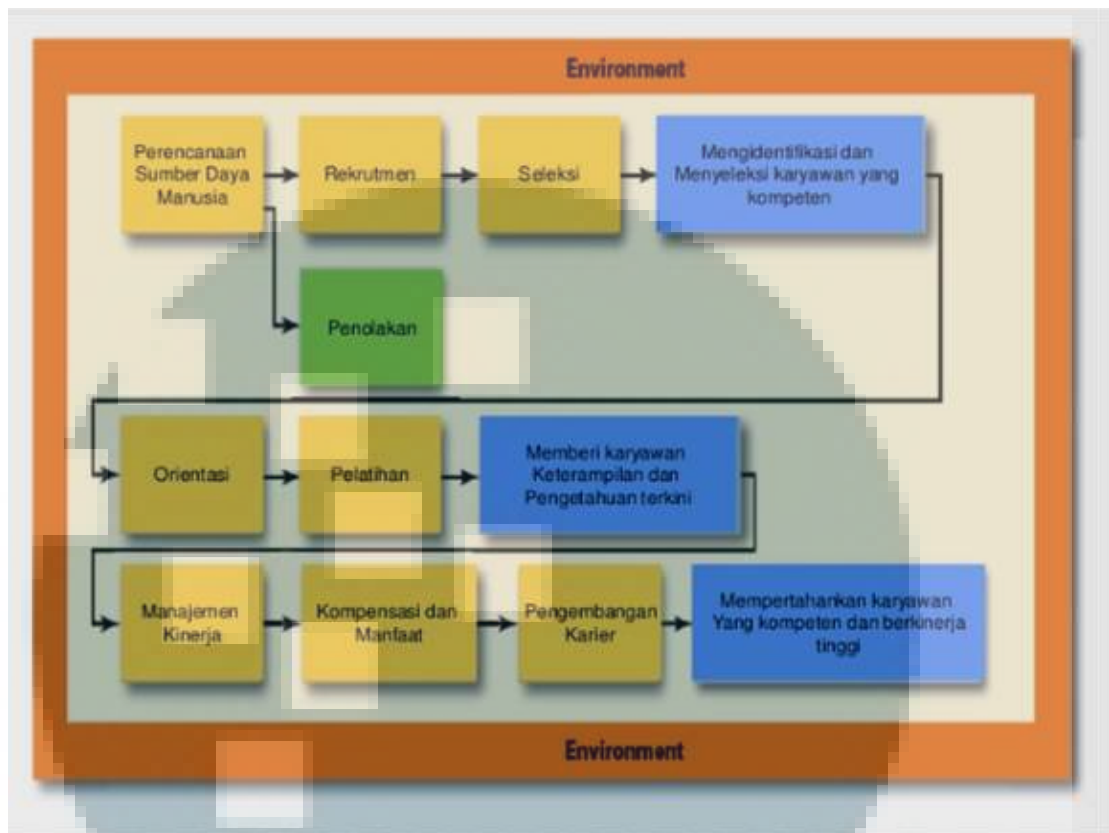
4. Kepemimpinan

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja karyawan, dan memotivasi karyawan.

5. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, kualitas atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar, dan melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Menurut Robbins dan Mary dalam buku *Management Ten Edition* (2009:223) proses manajemen sumber daya manusia adalah:



Gambar 2.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: *Management Ten Edition*, Robbins dan Mary

1. *Human Resources Planning*

Proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tetap, dan orang-orang yang mampu serta berada ditempat yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelenihan karyawan.

2. Recruitment and Decruitment

Rekrutmen adalah mengalokasikan, mengidentifikasi dan menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan, sedangkan derekrutmen adalah mengurangi karyawan didalam organisasi.

3. Selection

Penyaringan calon pegawai untuk memastikan bahwa yang paling kualifikasi untuk pekerjaan tersebut.

4. Orientation

Memperkenalkan karyawan baru ke pekerjaannya dan organisasi.

5. Training

Pelatihan karyawan adalah aktivitas penting di dalam HRM, karena sebagaimana organisasi menuntut adanya perubahan keterampilan pada karyawan.

6. Performance Management

Sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. Compensation and Benefit

Kompensasi dan benefit dapat membantu mempertahankan dan meningkatkan karyawan yang berbakat dan kompeten yang mampu membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

8. Career Development

Pengembangan terhadap karir karyawan dimana karyawan dibawa ke jabatan yang lebih tinggi, tanggung jawab dan penghasilan yang lebih tinggi.

2.5 Reward

Menurut Robert Kreitner dalam buku *Principles of Management Eleventh Edition* (2009:389) *reward system* didefinisikan sebagai material dan psikologis hasil dari mengerjakan pekerjaan ditempat kerja.

Sedangkan menurut Herman Aguinis dalam buku *Performance Management Third Edition* (2013:9), *reward systems* adalah 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).

Bratton dan Emas (1994) dalam jurnal *Reward, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks-An Investigative Analysis* menyebutkan *reward* mencakup semua katagori tujangan yang berhubungan dengan keuangan, jasa, dan manfaat nyata karyawan diterima sebagai bagian dari hubungan kerja dengan organisasi.

Sementara Malhotra et al. 2007 dalam jurnal *Impact of Reward and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabi* menyebutkan *reward* semua manfaat baik secara *financial* dan *non-financial* yang diterima karyawan sebagai bagian dari hbungan ketenagakerjaan.

2.5.1 Jenis-jenis Reward

Menurut Kinicki dan William dalam buku *Management* (2009:371) *reward* terdapat dari dua kategori, yaitu:

1. *Extrinsic Reward* adalah penghargaan atau imbalan yang berasal dari orang lain hasil dari pekerjaan yang baik. Misalnya berupa uang, bonus, jabatan, dan sebagainya.

2. *Intrinsic Reward* adalah berupa kepuasan pribadi yang dirasakan seseorang ketika bisa menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.

Menurut Khalizani Khalid dalam jurnal *The Impact of Reward and Motivation on Job Sastisfaction in Water Utility Industry* membedakan *reward* menjadi dua kategori, yaitu:

1. *Extrinsic Reward*: gaji, hubungan rekan kerja, dan keamanan

2. *Intrinsic Reward*: semangat, *feeling of passion, energy, enthusiasm*, dan *autonomy*.

Menurut Williamson et al 2009 dalam jurnal *Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia* membedakan *reward* menjadi tiga katagori, yaitu:

1. *Extrinsic Reward* adalah penghargaan yang disediakan oleh organisasi seperti: gaji, bonus, tunjangan dan kesempatan pengembangan karir.

2. *Intrinsic Reward* adalah penghargaan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri dan mencakup karakteristik motivasi pekerjaan.

3. *Social Reward* adalah muncul dari interaksi dengan orang lain di tempat kerja.

2.5.2 Tujuan Reward

Menurut Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2012:121) tujuan dalam pemberian *reward* antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, *job satisfaction*, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian *reward* akan terjalin ikatan kerjasama antara karyawan dan manajer. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan manajer harus membayar *reward* sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Job Satisfaction

Karyawan mampu untuk dapat memenuhi segala kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh *job satisfaction* dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program *reward* yang ditetapkan cukup besar pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan juga akan lebih mudah.

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program *reward* atas dasar prinsip keadilan dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan bisa lebih terjamin karena *turnover* akan relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian *reward* yang relatif besar maka disiplin karyawan akan semakin baik, karena mereka akan menyadari serta menaati semua peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan adanya program *reward* yang baik yang dilakukan perusahaan maka serikat buruh dapat dihindari dan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program *reward* yang diberikan sesuai dengan peraturan undang-undang yang berlaku mengenai perburuhan maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Menurut Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:127) ada beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya *reward*, antara lain:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Apabila pencari kerja lebih banyak dari lowongan pekerjaan maka *reward* yang diberikan relatif sedikit, sebaliknya apabila pencari kerja lebih sedikit dari lowongan kerja maka *reward* yang diberikan akan relatif banyak.

2. Kemampuan dan Kesiapan Organisasi

Apabila kemampuan dan kesiapan organisasi untuk membayar semakin baik, maka *reward* yang diberikan akan semakin meningkat, dan apabila kemampuan dan kesiapan organisasi untuk membayar semakin kurang maka tingkat *reward* akan relative kecil pula.

3. Organisasi Karyawan

Apabila organisasi karyawan yang ada diperusahaan kuat dan berpengaruh maka tingkat *reward* yang diberikan akan semakin besar, sedangkan organisasi karyawan tidak kuat dan kurang berpengaruh maka *reward* yang diberikan akan relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka *rewardnya* akan semakin besar, dan sebaliknya apabila produktivitas kerja karyawan kurang baik maka *reward* yang akan diterimanya akan lebih kecil.

5. Undang-Undang dan Keppres

Undang-undang dan keppres menetapkan tingkat *reward* minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting agar organisasi tidak sewenang-wenang menetapkan *reward* bagi karyawan.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka *reward* yang diberikan akan semakin tinggi, sedangkan jika biaya hidup di daerah tersebut rendah maka *reward* yang diberikan relatif rendah.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan yang tinggi di sebuah organisasi akan mendapatkan *reward* yang relative besar, sedangkan karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan menerima *reward* yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan dan pengalaman karyawan tersebut lebih tinggi dan lebih lama maka *reward* yang akan diterima akan semakin besar, dikarenakan pengetahuan, keahlian, dan keterampilannya yang lebih baik.

9. Kondisi Ekonomi Nasional

Jika kondisi ekonomi nasional sedang meningkat maka *reward* yang diberikan akan meningkat pula, karena akan mendekati kondisi *full employment*.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Apabila jenis dan sifat pekerjaan tersebut memiliki tingkat kesulitan dan resiko yang tinggi, maka tingkat *reward* yang akan diberikan akan semakin besar, dikarenakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut membutuhkan keahlian dan ketelitian.

2.6 Job Satisfaction

Robbins dalam buku *Perilaku Organisasi* jilid 1 (2001:139), *job satisfaction* adanya perasaan positif yang dirasakan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi atas suatu karakteristik.

Menurut Robbins dalam buku *Management* (2010:301), mengefinisikan *job satisfaction* mengacup pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Jika seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sedangkan seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Sementara Lock dalam jurnal *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan* mendefinisikan *job*

satisfaction sebagai keadaan emosi yang positif yang dirasakan seseorang dari hasil pekerjaannya.

Sedangkan menurut Balzar et al (1997) dalam jurnal *Impact of Reward and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia*, *job satisfaction* adalah sensasi bahwa karyawan merasa memiliki lingkungan kerja mereka dan harapan mereka terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pada definisi diatas dapat disimpulkan *job satisfaction* adalah adanya perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya baik dari organisasi maupun harapan dari karyawan tersebut terhadap pekerjaannya.

2.6.1 Faktor yang Menentukan *Job Satisfaction*

Menurut Robbins dalam buku *Perilaku Organisasi* (2013:118) terdapat beberapa faktor-faktor penting yang mendorong *job satisfaction* adalah:

1. *Work Itself*

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan 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.

3. *Promotion*

Kesempatan karyawan untuk pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan yang sebelumnya.

4. *Supervision*

Kompetensi dan rasa keadilan dari atasan langsung.

5. *Co workers*

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

2.6.2 **Cara Karyawan Mengungkapkan Ketidakpuasan**

Menurut Robbins dalam buku *Organizational Behavior Fifth Edition* (2013:121) ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara, misalnya:

1. *Exit*

Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun berhenti bekerja.

2. *Voice*

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk serikat buruh.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasan yang diungkapkan secara pasif menunggu kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.

4. *Neglect*

Ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk dating terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.7 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat hubungan antar variable independen yang berhubungan dengan variable dependen. Hubungan antar variable independen dengan variable dependen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.7.1 Hubungan *Reward* dengan *Job Satisfaction*

Khalizani Khalid dalam jurnal *The Impact of Reward and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry*, untuk mencapai tujuan organisasi *reward* memainkan peran penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan yang didukung dengan keterlibatan kerja.

Di dalam organisai *reward* memainkan peran penting dalam membangun dan mempertahankan kinerja karyawan, dikarenakan *reward* salah satu aspek utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan secara maksimal dan memberikan kontribusi yang baik ke perusahaan.

Menurut Edwards et al. (2006) dalam jurnal *Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks- An Investigative Analysis*, kepuasan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kerja karyawan adalah dengan *reward* yang diberikan organisasi yang mempengaruhi *job satisfaction* seperti gaji, bonus,

tunjangan, pelatihan dan pengembangan karir, kondisi tempat kerja, dan hubungan antara atasan dengan bawahannya.

2.7.2 Hubungan *Extrinsic Reward* dengan *Job Satisfaction*

Menurut Janet dan Rehman et. al. (2012) dalam jurnal *Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan* menyatakan bahwa *extrinsic reward* yang meliputi gaji, kompensasi, penghargaan, dan manfaat lainnya yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan *job satisfaction* dibandingkan dengan *intrinsic reward*. *Job Satisfaction* karyawan secara keseluruhan dapat dilihat dari kesejahteraan karyawan untuk dapat membeli barang dan jasa yang dianggap sebagai simbol status yang diperoleh dari *extrinsic reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Dr. T. Usha Priya (2014) dalam jurnal *Rewards, Motivation and Job Satisfaction of Employees in Commercial Banks- An Investigative Analysis*, dalam setiap organisasi *reward* memainkan peran penting dalam membangun dan mempertahankan standar kinerja karyawan yang tinggi. *Extrinsic reward* akan menghasilkan komitmen karyawan untuk tetap *stay* didalam organisasi dan membuat *job satisfaction* lebih baik serta dapat meningkatkan loyalitas karyawan kepada organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1: *Extrinsic reward* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*

2.7.3 Hubungan *Intrinsic Reward* dengan *Job Satisfaction*

Menurut Bjorkman dan Budhwar dalam jurnal *The Impact of Reward and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry*, menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja di sektor publik akan lebih termotivasi oleh *intrinsic reward* yang diberikan oleh organisasi seperti motivasi dalam meningkatkan *job satisfaction*. Memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan pada kinerjanya hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan kepada pekerjaannya dan membangun *job satisfaction*.

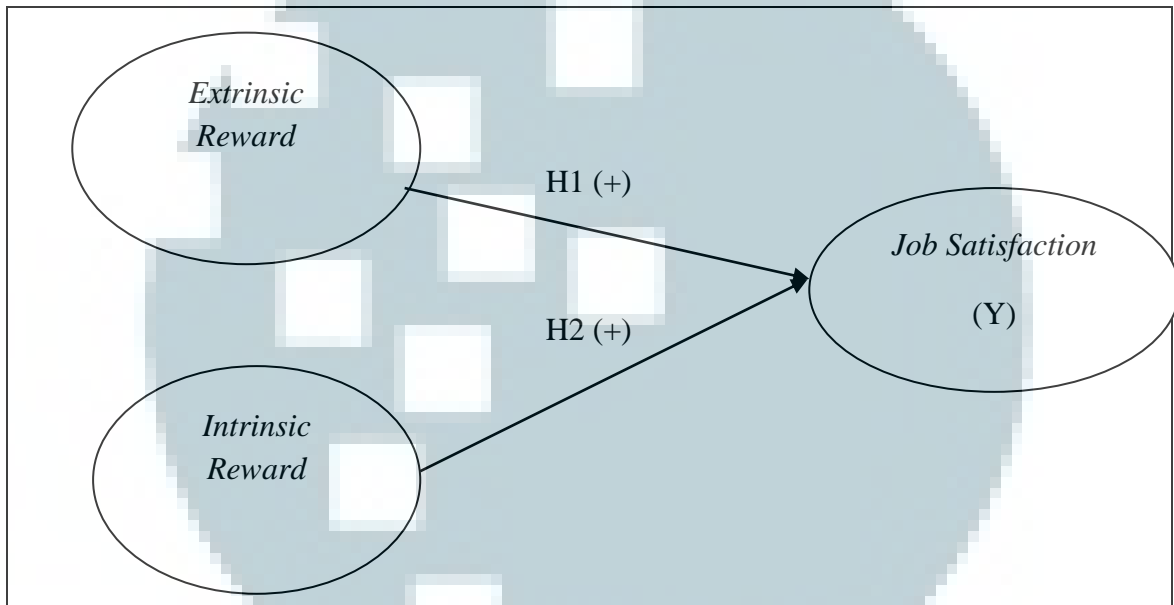
Rose dan Wright (2005) dalam jurnal *Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan* menyatakan bahwa keterampilan karyawan rendah dikarenakan tingkat *job satisfaction* mereka juga rendah yang biasanya tidak puas dengan *intrinsic reward* yang diberikan oleh organisasi. *Training career development opportunities and high quality leadership* dapat diberikan kepada karyawan untuk dapat meningkatkan keahlian karyawan dalam bekerja sehingga dapat membangun kepuasan kerja berdasarkan pada kinerja karyawan.

Menurut Caroline dalam jurnal *The Relationship Between Rewards Systems and Job Satisfaction a Case Study at Teachers Service Commission-Kenya*, *intrinsic reward* berasal dari pekerjaan itu sendiri seperti *achievement, autonomy, recognition, scope to use and develop skills, training career development opportunities* dan *high quality leadership*.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H2: *Intrinsic reward* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*

2.8 Hipotesis Penelitian dan Kerangka Penelitian



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Adaptasi dari Muhammad Rafiqet. *Effect of Reward on Job Satisfaction Evidence From Pakistan: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* (2012) diolah oleh Imelda (2016)

Berdasarkan pada perumusan masalah diatas, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H1: *Extrinsic reward* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*

H2: *Intrinsic reward* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*