

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Daft (2010) dalam bukunya yang berjudul “Era Baru Manajemen” menyatakan bahwa pengertian manajemen merupakan pencapaian berbagai tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasional.

Stoner (2004) dalam Batlajery (2016), manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen mangacu pada suatu proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Manajemen adalah proses dari suatu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya keuangan, fisik, manusia, dan informasi organisasi untuk mencapai tujuannya. Di setiap masing-masing perusahaan, manajer yang mengawasi penggunaan semua sumber daya yang digunakan. (Ebert & Griffin, 2019).

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli diatas, peneliti memilih pengertian manajemen yang merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya keuangan, fisik, manusia, dan informasi organisasi untuk mencapai tujuannya.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Robbins & Judge (2015) terdapat 4 fungsi manajemen, yaitu :

1. Perencanaan. Fungsi ini menentukan tujuan dari perusahaan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan suatu hierarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan.
2. Pengorganisasian. Fungsi ini mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.
3. Pemimpinan. Fungsi ini mencakup hal-hal yang memotivasi bawahan, mengarahkan kegiatan orang lain, memilih saluran komunikasi yang efektif, dan memecahkan konflik-konflik antara anggota.
4. Pengendalian. Fungsi terakhir yang dilakukan manajer yaitu memantau kegiatan sesuai dengan yang direncanakan dan memperbaiki setiap penyimpangan yang terjadi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen SDM)

Dessler (2015) pengertian Manajemen SDM ialah sebuah proses untuk mendapatkan, mengedukasi, menilai, mengompensasi karyawan, mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal yang berhubungan dengan keadilan.

Buku karya Kinicki & Williams (2016), Manajemen SDM mengandung aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Selanjutnya, Nickels et al. (2016) manajemen SDM ialah proses memastikan kebutuhan sdm, merekrut, memilah, meningkatkan, memotivasi, mengevaluasi, memberikan kompensasi, serta memberikan jadwal kepada karyawan untuk menggapai tujuan organisasi.

Dari 3 pendapat para ahli tentang pengertian sumber daya manusia, peneliti memilih pengertian sdm yang dikemukakan oleh Dessler bahwa manajemen sdm adalah proses memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan, mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal yang berhubungan dengan keadilan.

2.3 Reward System

2.3.1 Pengertian Reward

Menurut Nawawi (2005) dalam Febrianti et al. (2014), *Reward* merupakan usaha dalam menciptakan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara karyawan yang satu dengan yang lain. *Reward* merupakan peran penting dalam membangun

dan mempertahankan komitmen di antara karyawan yang memastikan standar kinerja yang tinggi dan keteguhan tenaga kerja (Wang, 2004 dalam Jehanzeb, et al. 2012). Sedangkan Okioga (2012) mengungkapkan bahwa *Reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada pekerja oleh Manajer atas kinerja dari tugas atau perilaku tertentu.

2.3.2 Reward System

Armstrong (2010) menyatakan bahwa *reward system* mengacu kepada semua bentuk pembayaran atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan dari pekerjaan dalam suatu perusahaan. Sistem yang dibuat oleh perusahaan untuk menghargai kinerja dan memotivasi individu atas kontribusi positif dalam pertumbuhan perusahaan. Menurut Santos dan Mejia (2015) mendefinisikan *reward system* dengan apa yang ingin diberikan pemberi kerja, yang berdampak langsung pada apa yang bersedia dikontribusikan oleh karyawan sebagai gantinya. Sedangkan Pratheepkanth (2011) mengungkapkan bahwa *reward system* adalah alat yang digunakan manajemen menarik orang untuk bergabung dengan perusahaan dan memotivasi pekerja untuk bekerja ke tingkat yang tinggi.

2.3.3 Jenis Reward Sytem

Wibowo dalam buku manajemen kinerja (2017, p.311) membagi *reward system* menjadi 2 bagian, yaitu :

1. *Extrinsic Reward System*, merupakan penghargaan dari luar yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh karyawan, seperti: gaji, upah, jaminan sosial, penghargaan interpersonal, dan promosi.

2. *Intrinsic Reward System*, yakni suatu elemen dari pekerjaan itu sendiri, seperti: penyelesaian pekerjaan, prestasi, otonomi, serta pengembangan individu.

2.3.4 Manfaat *Reward System*

Menurut Hope dan Player (2012) dalam Wibowo (2017) manfaat mengelola rewards sebagai berikut:

1. Merekrut, menegakkan, dan mendorong orang lain. Selain *reward* memberikan pesan yang bersifat motivasional, *reward* juga harus dapat merekrut orang berbakat.
2. Membantu sistem penghargaan yang lebih adil. Keluhan utama terhadap sistem *reward* adalah karena tidak adil. Sehingga keadilan merupakan tujuan utama dari sistem *reward* yang dilakukan.
3. Meningkatkan dorongan lebih dalam berbagi. Setiap tim yang memfokuskan pada kepentingan mereka sendiri merupakan satu hambatan yang terjadi pada *knowledge sharing*. *Recognition* dan *reward system* berbasis tim membantu menghilangkan hambatan ini yang memungkinkan kolaborasi di antara organisasi.
4. Membentuk kebanggaan dan minat. Orang merasa bangga dan bersemangat atau tidak untuk bekerja setiap hari tergantung pada faktor pendorong kinerja yang tepat. *Recognition* dan *reward system* mempunyai pengaruh besar pada keputusan karyawan di pekerjaan.

2.4 Work Performance

2.4.1 Pengertian Work Performance

Work Performance didefinisikan oleh Rotundo dan Sackett (2002) dalam Zeb et.al (2020), adalah perilaku spesifik yang berada di bawah kendali individu, yang memungkinkan pencapaian tujuan tertentu. Menurut pendapat Hall dan Goodale (1986) dalam Yang dan Hwang (2014), *work performance* adalah sikap seseorang dalam melakukan tugasnya menggunakan waktu, teknik, dan interaksi dengan orang lain. Borman dan Motowidlo (1993) dalam Wang dan Chen (2020) mendefinisikan *work performance* sebagai semua tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi, dan mereka menunjukkan bahwa kontribusi yang dibuat oleh perilaku tersebut dapat diukur.

Seperti yang dikemukakan oleh Borman dan Motowidlo (1993) dalam Jankingthong dan Rurkkhum (2012) bahwa *work performance* terbagi menjadi 2 kategori yang dibutuhkan untuk menunjang efektivitas organisasi, yakni: *Contextual Performance* dan *Task Performance*. *Task performance* mengarah pada tingkah laku yang terlibat secara langsung dalam memproduksi barang dan jasa, atau kegiatan yang dapat memberikan dukungan tidak langsung untuk proses utama organisasi. Perilaku ini secara langsung berhubungan dengan *rewards system*. Sedangkan, *Contextual Performance* diartikan sebagai upaya seseorang yang tidak berhubungan secara langsung dengan fungsi utama tugasnya. Tingkah laku ini penting karena membentuk keadaan organisasi, lingkungan sosial, dan kognitif yang berfungsi sebagai dorongan utama dalam proses mengerjakan tugas.

2.5 Work Satisfaction

2.5.1 Definisi Work Satisfaction

Menurut Jehanzeb et al. (2012), *Work satisfaction* merupakan perasaan yang dimiliki karyawan terhadap lingkungan kerjanya dan harapan mereka terhadap pekerjaan. *Work satisfaction* merupakan perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan untuk menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dengan jumlah yang seharusnya diterima (Wibowo 2017). Sedangkan Locke (1993, p.1300) dalam Yucel (2012) mengartikan bahwa *Work Satisfaction* merupakan situasi penuh emosi yang dapat menghasilkan rasa senang atau positif dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

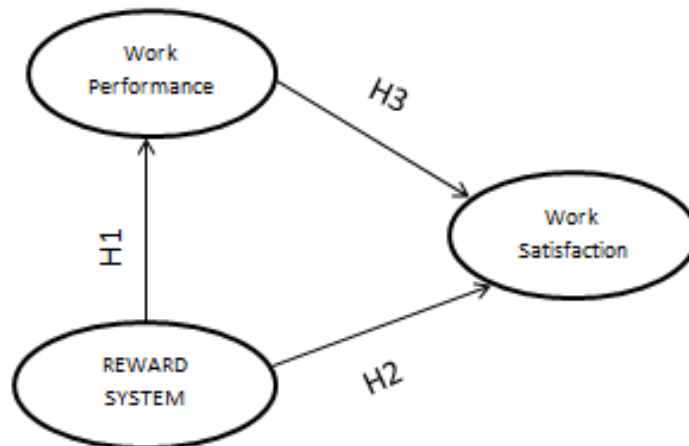
2.5.2 Faktor Pengaruh Work Satisfaction

Wibowo (2017) telah mengategorikan faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya *Work Satisfaction* menjadi lima, yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan, 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 dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian nilai, merupakan gagasan *value attainment* yang didefinisikan sebagai kepuasan dari hasil persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai atas pekerjaan individual.
4. Keadilan, diartikan bahwa kepuasan adalah bagian dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Satisfaction 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. Komponen genetik, merupakan sebagian jumlah rekan kerja atau teman kerja yang terlihat puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa work satisfaction merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.6 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber : Taba (2018)

H1: *Reward System* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Performance*

H2: *Reward System* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Satisfaction*

H3: *Work Performance* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Satisfaction*

2.7 Pengembangan Hipotesa Penelitian

2.7.1 Pengaruh Reward System terhadap Work Performance

Sistem manajemen kinerja menjadi tidak jelas karena pekerja tidak bisa mengetahui apakah kinerja mereka diukur dan jika demikian metode apa yang digunakan untuk mengukurnya. Imbalan bagi individu dipandang berlawanan dengan keyakinan inti dalam kesetaraan dan objektivitas. Ekuitas dan kinerja

muncul sebagai pekerjaan pendahuluan yang luar biasa dari mayoritas responden. (Rowland dan Hall, 2014). Scott et al. (2015) menemukan dalam studi mereka tentang preferensi gaji mahasiswa pascasarjana bahwa pria lebih memilih gaji berbasis kinerja daripada wanita tetapi tidak ada perbedaan yang signifikan antara preferensi pria dan wanita untuk bonus, transparansi gaji dan perbedaan gaji berdasarkan keterampilan individu / kemampuan. Tabel korelasi menunjukkan bahwa extrinsic reward memiliki hubungan positif (0.2) dengan work performance dan nilai signifikan 0.023 kurang dari 0.05, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima pada tingkat signifikan 0.05. Intrinsic reward memiliki hubungan positif sedang (0.5) dengan work performance dan memiliki nilai signifikan 0.000, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. (Fareed et al., 2013).

H1: *Reward System* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Performance*

2.7.2 Pengaruh Reward System terhadap Work Satisfaction

Menurut Ros et al. (1999) dalam Sejjaka dan Kaawaase (2014), *extrinsic reward* maupun *intrinsic reward* dalam hal ini sulit untuk menghubungkan bahwa jenis penghargaan tertentu sendiri, mengarah pada *work satisfaction*. Menurut Rafiq et al. (2012) berpendapat bahwa *extrinsic reward* memiliki hubungan yang signifikan dengan *work satisfaction*. Hal ini menjadi bukti bahwa terdapat hubungan yang erat satu sama lain. Oleh karena itu *intrinsic reward* dan *work satisfaction* adalah hubungan yang lebih lemah. Artinya, *work satisfaction* akan tinggi jika mereka diberikan *extrinsic reward* lebih dari *intrinsic reward*. Di dalam suatu penelitian yang berjudul “Role of Reward Systems on Job

Satisfaction of Employees in the County Government of Nyeri, Kenya” mengungkapkan bahwa *reward system* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *work satisfaction*. Penemuan penelitian ini menyatakan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap work satisfaction menegaskan temuan sebelumnya oleh Younes (2012), yang menemukan korelasi yang kuat dan positif antara kepuasan kerja secara keseluruhan dan variabel kontingen penghargaan, promosi, pengawasan, dan komunikasi. (Wangechi et al., 2018).

H2: *Reward System* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Satisfaction*.

2.7.3 Pengaruh Work Performance terhadap Work Satisfaction

Beberapa studi di industri baja dan sistem pertemuan elektronik melaporkan tingkat kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi di bawah gaya kepemimpinan direktif ketika diberi tugas yang sangat terstruktur, sementara gaya kepemimpinan suportif lebih disukai untuk masalah yang tidak terstruktur (Bakhsh, 2020). Westover (2010) menyatakan bahwa *work performance* dan *work satisfaction* secara statistik memiliki korelasi yang tinggi. Penelitian ini didasarkan pada penelitian ilmiah sebelumnya dengan menggabungkan beberapa model motivasi pekerja untuk mengidentifikasi 17 domain kerja yang valid dan reliabel secara statistik dengan korelasi tinggi dalam memahami *work performance* dan *work satisfaction*. Pugno & Depedri (2014) Korelasi kunci yang diidentifikasi oleh penelitian ini meliputi gairah, penggunaan bakat oleh pemberi kerja, kesesuaian nilai, upah yang adil, pendidikan, usia, dan jenis kelamin. Kerangka awalnya jelas karena membedakan studi tentang *work performance* pada *work*

satisfaction dari studi tentang efek *work satisfaction* pada *work performance*.

Dengan demikian, menarik kesimpulan bahwa korelasi antara *work satisfaction* dan *work performance* adalah positif dan signifikan.

H3: *Work Performance* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Satisfaction*

2.8 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Jurnal/Publis her	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	Taba (2018)	Emerald Insight	<i>Mediating Effect of Work Performance and Organizational Commitment in Relationship Between Reward System to Employees' Work Satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rewards berpengaruh langsung secara signifikan terhadap <i>Work Performance</i> dan <i>Organizational Commitment</i> , sedangkan <i>Work Performance</i> dan <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh langsung secara signifikan terhadap <i>Work Satisfaction</i> . <i>Rewards</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Work Performance</i> , namun <i>Work Performance</i> dan <i>Organizational Commitment</i> merupakan variabel mediasi <i>Rewards</i> dengan <i>Work Satisfaction</i> .	Penelitian digunakan sebagai acuan model penelitian
2.	Febrianti et	Jurnal	Pengaruh Reward dan	Penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian	Definisi <i>reward</i>

	al. (2014)	Administrasi Bisnis	Punishment terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja.	secara sebagian, reward memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.	
3.	Zeb et.al (2020)	Emerald Insight	<i>Authentic Leadership Traits, High Performance Human Resource Practices and Job Performance in Pakistan.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi relasional, secara langsung dan tidak langsung, memengaruhi <i>work performance</i> dengan peran mediasi parsial dari penempatan staf yang selektif dan pelatihan ekstensif.	Definisi <i>work performance</i>
4.	Jehanzeb et al. (2012)	International Journal of Business and Social	<i>Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking</i>	Penelitian menunjukkan bahwa (1) reward berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi, (2) motivasi berhubungan positif dengan <i>work satisfaction</i> (3) reward memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap	Definisi <i>work satisfaction</i>

		Science	<i>Sector of Saudi Arabia.</i>	<i>work satisfaction.</i>	
5.	Pratheepka nth (2011)	Global Journal of Management and Business Research	<i>Reward System And Its Impact On Employee Motivation In Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District.</i>	Terdapat hubungan yang positif antara <i>extrinsic reward</i> dan <i>intrinsic reward</i> terhadap <i>employee motivation</i> , serta memiliki hubungan yang positif antara <i>rewards</i> dan <i>employee motivation</i> .	Definisi <i>Reward System</i>

Sumber: Diolah oleh peneliti