

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen ialah merupakan suatu ilmu dan seni untuk mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan serta memanfaatkan segala sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkannya dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu (*planning, organizing, actuating, controlling*) agar organisasi tersebut dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien (Kristiawan, 2017). Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa bagi manajemen itu sendiri memiliki berbagai macam fungsi untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di dalam organisasi, hal tersebut agar dapat menjalankan organisasi untuk tercapainya suatu tujuan bagi organisasi atau perusahaan

Kemudian menurut (Afandi, 2018) memberikan pendapat nya bahwa Manajemen merupakan sebuah proses dalam melakukan kerja sama antar individu atau karyawan rekan kerja sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan serta pengawasan untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan. Dalam manajemen memiliki berbagai tahapan proses yang harus dijalankan oleh para karyawan untuk menjalankan sebuah proses perlu adanya kerja sama antar karyawan tujuan pun tercapai dengan adanya fungsi yang telah diterapkan bagi perusahaan.

Menurut (Robbins & Coulter, 2018) menyatakan bahwa menyatakan bahwa Manajemen memiliki suatu rangkaian atau aktivitas untuk melakukan koordinasi serta pengawasan dalam kegiatan pihak lain yang bekerja agar kedepannya dapat memberikan solusi dalam penyelesaian bagi seluruh kegiatan dalam perusahaan sehingga memacu adanya sistem kerja yang efektif maupun efisien bagi perusahaan tersebut.

Dalam hal ini dapat disimpulkan dari berbagai pendapat ahli lainnya bahwa Manajemen merupakan suatu rangkaian yang memiliki berbagai tahapan proses kerja yang harus dijalankan dengan fungsi-fungsi tersebut, hal tersebut karena perusahaan ingin fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik untuk memanfaatkan sumber daya manusia seperti kerja sama antar karyawan dan sebagainya secara efektif dan efisien untuk mencapai sebuah target dan tujuan yang telah ditetapkan bagi organisasi ataupun perusahaan.

## 2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut (Hamali, 2018) menjelaskan bahwa dalam proses manajemen terdapat empat fungsi yaitu merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian, hal tersebut membuat agar lebih efektif dan efisien dalam melakukan pencapaian tujuan yang diinginkan, terdapat beberapa fungsi yakni:

### 1. Perencanaan (*planning*)

Dalam melakukan proses awal terdapat fungsi perencanaan dahulu, karena untuk memenuhi proses selanjutnya seperti *organizing*, *commanding*, dan *controlling*, sehingga dengan adanya perencanaan dahulu maka kedepannya dapat memenuhi proses selanjutnya. Perencanaan ini dapat diubah sesuai dengan kondisi yang akan terjadi di masa yang akan datang, karena situasi di masa yang akan datang tidak akan diketahui seperti apa, oleh karena itulah perencanaan akan disesuaikan dengan situasi yang ada ataupun melakukan perancangan sebuah visi maupun misi.

### 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Dalam pengorganisasian merupakan salah satu fungsi selanjutnya dalam proses manajemen yaitu mendesain struktur-struktur dengan berbagai macam bagian yang akan dilakukan sebaik mungkin, pengorganisasian dan organisasi suatu hal yang berbeda dimana perngorganisasian menentukan pekerjaan karyawan dan organisasi tempat karyawan bekerja. Maka adanya pengorganisasian akan menentukan berbagai pekerjaan agar nantinya setiap karyawan mengetahui pekerjaan-pekerjaan mereka dan menetapkan departemen yang berkaitan atau berhubungan dengan pekerjaan mereka.

### 3. Pengarahan (*commanding*)

Dalam pengarahan merupakan fungsi yang dikatakan terpenting dalam proses manajemen, dimana adanya penetapan perencanaan, pengorganisasian terhadap karyawan sudah dilakukan, maka menetapkan tujuan apa yang akan direalisasikan agar nantinya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Namun fungsi satu ini terbilang rumit dan sulit karena apa yang diinginkan karyawan tidak bisa terpenuhi semuanya dikarenakan karyawan harus difokuskan terlebih dahulu untuk merealisasikan tujuan yang ditetapkan.

### 4. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi ini merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen yaitu pengendalian, fungsi yang sangat penting untuk menentukan berjalannya proses manajemen, maka dari itu pengendalian harus diterapkan semaksimal mungkin, seperti halnya menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk nantinya akan dilakukan koreksi jika ada hal yang dibutuhkan.

5. Pengembangan (*developing*)

Dalam hal ini pengembangan merupakan suatu proses dalam melakukan peningkatan keterampilan bagi parakaryawan melalui sebuah pelatihan. Dalam hal ini pengembangan harus dilakukan melalui pelatihan untuk menyesuaikan kebutuhan pekerja seperti apa yang diinginkan di masa sekarang maupun masa yang akan datang, karena hal ini sangat diperlukan oleh karyawan karena untuk mengetahui kemampuan mereka seperti apa dan berdampak juga bagi perusahaan di tempat karyawan tersebut bekerja.

6. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi merupakan suatu pemberian sistem penghargaan kepada karyawan yang telah mencapai tujuan yang diinginkan organisasi, hal ini diterapkan untuk memberikan semangat kerja dan motivasi atas bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut atas kinerjanya yang baik bagi perusahaan.

7. Pengintegrasian (*integrating*)

Dalam hal ini pengintegrasian merupakan suatu rangkaian kegiatan dalam menyatukan kepentingan organisasi dengan keinginan karyawan tersebut, karena hal ini harus dilakukan untuk membangun kinerja yang baik serta memberikan keuntungan bagi organisasi, hal tersebut dapat dikatakan bahwa keduanya memiliki kepentingan yang berbeda tetapi harus menyatu saling bekerja sama untuk menciptakan keberhasilan bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri.

8. Pemeliharaan

Dalam hal ini pemeliharaan dapat dilakukan untuk meningkatkan kondisi karyawan tersebut dari segi loyalitas, agar nantinya karyawan tersebut setia dan tetap bekerja dengan perusahaan tersebut sampai pensiun, karena pemeliharaan penting dilakukan bagi para karyawan untuk memberikan kesejahteraan berdasarkan kebutuhan mereka.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan yang harus ditetapkan bagi para karyawan dalam perusahaan tersebut untuk memberikan kesadaran atas peraturan yang harus ditaati, sehingga hal tersebut menimbulkan tujuan yang diinginkan organisasi karena para karyawan yang memiliki kedisiplinan yang baik.

#### 10. Pemberhentian

Kemudian dalam hal ini merupakan suatu pemberhentian hubungan kerja bagi karyawan tersebut yang dipicu oleh beberapa hal seperti kontrak kerja yang telah selesai, pensiun maupun dari keputusan organisasi itu sendiri, berbagai sebab yang ada mengakibatkan adanya pemutusan hubungan kerja.

Menurut Afandi,(2018) menyatakan bahwa manajemen ialah adanya suatu aktivitas pekerjaan dengan memiliki individu di dalamnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi seperti *planning, organizing, staffing, leading* maupun *controlling*.

Beberapa pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli bahwa fungsi-fungsi ini sangat diperlukan dalam proses manajemen, karena dengan itu perusahaan dapat memaksimalkan kegiatan yang telah dilakukan sehingga nantinya ketika semua telah berjalan dengan baik maka tujuan organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu dengan adanya beberapa fungsi ini akan membuat lebih terstruktur dan meminimalisir hal yang tidak diinginkan.

## 2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro & Daryanto, (2017) telah menjelaskan bahwa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdapat suatu cara dalam mengatur hubungan dan adanya peran sumber daya yang diterapkan oleh individu agar lebih efektif dan efisien agar tercapainya sebuah tujuan perusahaan yang maksimal. Dapat dikatakan bahwa peran sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Menurut Dessler, (2017) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan penerapan atau praktik dalam menentukan aspek-aspek dari manajemen seperti melakukan rekrutmen, pelatihan, memberikan suatu penilaian terhadap kinerja serta memberikan *reward* atau penghargaan atas pencapaian dalam kinerja karyawan tersebut. Dalam hal ini bahwa MSDM memiliki berbagai penerapan dalam sumber daya manusia untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan perusahaan, karena hal tersebut akan memberikan dampak bagi perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai, (2015) menjelaskan bahwa dalam manajemen memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Menetapkan dari segi kualitas maupun kuantitas bagi karyawan terhadap divisi perusahaan
2. Menyediakan tenaga kerja untuk setiap tugas yang ada untuk masa sekarang dan masa yang akan datang
3. Menghindari suatu permasalahan dalam manajemen ketika melaksanakan suatu tugas
4. Meningkatkan produktivitas karyawan untuk memudahkan dari segi koordinasi, integrasi maupun sinkronisasi
5. Menghindari akan terjadinya kelebihan maupun kekurangan karyawan setiap divisinya
6. Menetapkan kebijakan seperti rekrutmen, seleksi, mengembangkan kemampuan karyawan, pemberian kompensasi bagi setiap karyawan, melakukan pengintegrasian serta pemeliharaan, kedisiplinan karyawan maupun pemutusan hubungan kerja bagi karyawan
7. Menetapkan kebijakan dalam melaksanakan mutasi vertikal dan horizontal
8. Menjadikan penilaian kinerja karyawan sebagai dasar evaluasi kemampuan karyawan

Sedangkan menurut Sedarmayanti, (2017) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan bagi manusia dalam mengatasi permasalahan berdasarkan tiga hal yaitu:

1. Sumber daya manusia merupakan suatu aset penting yang harus dijaga bagi perusahaan untuk mencapai suatu keberhasilan atau pencapaian tujuan bagi organisasi tersebut.
2. Menetapkan kebijakan ataupun peraturan perusahaan yang berkaitan dengan SDM agar saling berhubungan dalam melakukan pencapaian yang baik antara karyawan maupun perusahaan.
3. Budaya dan nilai dalam organisasi akan memberikan dampak bagi karyawan itu sendiri, karena karyawan akan mendapatkan pencapaian yang baik ketika budaya dan nilai itu diterapkan sebaik mungkin di perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan oleh para ahli bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang penting bagi perusahaan dan juga untuk menjalankan proses MSDM harus dilakukan sebaik mungkin oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan agar kedepannya dapat dilakukan dengan efektif maupun efisien, sehingga dapat dikatakan bahwa peran SDM sangatlah penting untuk mencapai suatu tujuan bagi perusahaan.

### **2.2.2 Peranan Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan, M.S, (2016) dalam Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan sebagai berikut:

1. Menetapkan kualitas yang diinginkan, berapa jumlah yang dibutuhkan serta penempatan calon ketenagakerjaan agar lebih efektif dalam menyesuaikan apa yang dibutuhkan perusahaan
2. Melakukan penarikan atau *recruitment* kemudian seleksi serta penempatan ketenagakerjaan yang telah di dapatkan berdasarkan atas asas *the right man in the place and job*
3. Menerapkan program terkait promosi, pengembangan serta pemberhentian bagi karyawan
4. Merencanakan terkait penawaran serta permintaan karyawan untuk di kemudian hari
5. Memperkirakan terkait perekonomian dan perkembangan yang terjadi khususnya bagi perusahaan
6. Melakukan *monitoring* pada kebijakan perusahaan maupun undang-undang tentang ketenagakerjaan
7. Memantau kemampuan karyawan untuk dikembangkan nantinya
8. Memberikan pelatihan bagi karyawan setelah itu melakukan evaluasi terkait penilaian kerja mereka
9. Mengatur terkait mutasi karyawan
10. Menerapkan aturan terkait *bonus*, pensiunan serta pemberhentian atas karyawan

### **2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kasmir, (2016) menjelaskan bahwa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdapat keseimbangan dalam menghadapi tantangan dalam suatu organisasi bukan hanya memberi gambaran terkait tujuan serta memiliki beberapa fungsi yang dimana tantangan

tersebut akan memberikan pengaruh bagi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, sehingga terdapat beberapa tujuan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ialah:

1. Tujuan organisasi

Dalam hal ini dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) maka akan memberikan keefektifitas dalam pencapaian tujuan organisasi, karena kinerja karyawan akan mempengaruhi hal tersebut.

2. Tujuan dalam fungsi

Mendapatkan karyawan yang dibutuhkan secara jangka panjang bagi perusahaan sesuai dengan fungsi dalam departemen untuk menyelesaikan suatu tugas yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tujuan terkait sosial

Dalam hal ini perusahaan akan mengetahui terlebih dahulu terkait kebutuhan masyarakat, kebutuhan masyarakat itulah yang menjadi tantangan bagi organisasi maupun perusahaan.

4. Tujuan terkait individu

Dalam hal ini perusahaan akan membantu karyawan untuk mengembangkan dari segi kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, karena dengan kemampuan yang dimiliki karyawan akan memberikan pengaruh bagi organisasi dan perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beberapa tujuan masing-masingnya seperti tujuan organisasi untuk menciptakan sikap efektifitas bagi para karyawan dalam kinerjanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, kemudian tujuan dalam fungsi seperti memiliki karyawan yang sesuai dengan departemen dalam melaksanakan tugas, lalu tujuan terkait sosial seperti mengetahui kebutuhan yang berada di pasar tersebut dan terakhir tujuan bagi individu yaitu mengembangkan dan meningkatkan kemampuan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan organisasi.

## **2.3 Variabel Penelitian**

### **2.3.1 Reward System**

Menurut Fahmi, (2016) ialah suatu bentuk berupa penghargaan atas jasa yang telah diberikan karyawan baik secara individu maupun kelompok atas perilakunya yang baik dan

mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan target itu sendiri baik pemberian itu secara finansial maupun non finansial.

Menurut Siagian, (2015) telah menjelaskan bahwa penghargaan atau *reward* merupakan pemberian promosi, kompensasi, serta pengawasan, dengan adanya penerapan sistem penghargaan (*reward system*) akan memberikan dampak yang baik bagi karyawan karena kinerja nya telah di apresiasi oleh perusahaan baik dari segi finansial maupun non finansial.

Sedangkan menurut Dicky, (2017) menyatakan bahwa *reward system* merupakan sistem yang diterapkan perusahaan untuk memberikan semangat atau motivasi bagi karyawan terkait kinerja yang telah dilakukan oleh mereka bagi perusahaan, hal tersebut akan memberikan kepuasan kepada karyawan serta memelihara karyawan untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Berdasarkan beberapa ahli yang telah menjelaskan terkait *reward system* bahwa sistem penghargaan sangatlah penting bagi karyawan maupun perusahaan, karena dengan adanya penerapan sistem penghargaan yang tepat akan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan atas pencapaian yang telah didapatkan oleh setiap individu maupun kelompok serta memberikan motivasi agar lebih baik dalam menjalankan tugas baik pemberian penghargaan melalui finansial maupun non finansial.

### **2.3.1.1 Extrinsic Reward System**

Menurut Ivancevich dalam Musa, (2017) menjelaskan bahwa *reward* terbagi menjadi dua jenis yaitu *extrinsic* dan *intrinsic*, dalam hal ini akan menjelaskan terkait *extrinsic reward system* yaitu:

#### **1. Extrinsic reward**

*Financial reward* (penghargaan finansial)

##### **a. Gaji**

Dalam hal ini setiap karyawan menginginkan yang namanya apresiasi atas kinerja yang telah dilakukan, salah satunya gaji yang dimana pemberian gaji tersebut merupakan hak wajib yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya.

##### **b. Tunjangan**

Tunjangan merupakan suatu hal yang berbentuk uang kebanyakan, dalam hal ini setiap perusahaan memiliki tunjangan masing-masingnya yang disesuaikan dengan setiap divisinya di setiap tahunan.

c. Bonus ataupun insentif

Bonus maupun insentif merupakan pemberian penghargaan secara finansial kepada karyawan yang telah menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin atau telah mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

2. *Non financial reward* (penghargaan non finansial)

a. Penghargaan interpersonal

Dalam hal ini penghargaan interpersonal seperti sebuah pengakuan dari manajer mengenai pekerjaan yang telah dilakukan serta para karyawan mampu berinteraksi sosial dengan baik tentang pekerjaan.

b. Promosi jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu apresiasi yang diberikan bagi para karyawan yang telah mencapai tugas sebaik mungkin, sehingga karyawan tersebut akan mendapatkan promosi jabatan.

Sedangkan menurut Nnaji-Ihedinmah & Egbunike, (2015) menyatakan bahwa *extrinsic reward* merupakan *reward* yang mencakup kompensasi baik itu secara langsung ataupun tidak langsung terkait berbagai manfaat. Dalam hal ini penghargaan yang berbentuk secara finansial ini meliputi material maupun sosial dari lingkungan kerja itu sendiri, penghargaan yang bersifat eksternal ini diberikan kepada karyawan atas pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan beberapa para ahli yang telah menjelaskan mengenai *extrinsic reward system* bahwa pemberian penghargaan kepada karyawan baik secara finansial maupun non-finansial, para karyawan yang telah menyelesaikan tugas sebaik mungkin akan menerima bentuk penghargaan seperti gaji, tunjangan atau bonus yang diberikan. Oleh karena itu pentingnya peran *extrinsic reward* dalam berbagai bentuk bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

### 2.3.1.2 *Intrinsic Reward System*

Menurut Ivancevich dalam Musa, (2017) menyatakan menjelaskan bahwa *reward* terbagi menjadi dua jenis yaitu *extrinsic* dan *intrinsic*, dalam hal ini akan menjelaskan terkait *intrinsic reward system* yaitu:

#### 1. *Intrinsic reward system*

##### a. Penyelesaian (*completion*)

Dalam hal ini para karyawan yang telah menyelesaikan atau memasuki tahap penyelesaian akan mendapatkan penghargaan dari organisasi atau perusahaan.

##### b. Pencapaian (*achievement*)

Para karyawan yang telah melakukan pencapaian tertentu bagi karyawan akan diberikan penghargaan dalam bentuk apapun.

##### c. Otonomi

Dalam hal ini karyawan yang memiliki kemampuan dalam mengambil suatu tindakan untuk divisi berdasarkan pola pikir karyawan tersebut yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

Kemudian menurut menjelaskan Nnaji-Ihedinhmah & Egbunike, (2015) bahwa *intrinsic reward* merupakan nilai positif atau kepuasan karyawan terhadap dirinya atas pencapaian tugas yang telah mereka lakukan, dimana menurut mereka hal tersebut cukup menantang, *intrinsic reward* yang merupakan suatu bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, tantangan serta karakteristik *feedback* dari pekerjaan tersebut.

*Intrinsic reward* menurut Nnaji-Ihedinhmah & Egbunike, (2015) menyatakan bahwa *intrinsic reward* cenderung yang memberikan kepuasan pribadi atau individu dalam pekerjaan seperti halnya:

1. *Informasi/feedback*: merupakan suatu jenis penghargaan yang selalu dilakukan oleh para manajer, penghargaan ini memberikan panduan kepada karyawan apakah positif atau negatif. Hal tersebut juga menambah nilai terkait hubungan manajer dan karyawan.
2. *Recognition*: dalam hal ini dimana adanya pengakuan dari atasan terkait kinerja karyawan, penghargaan ini dapat juga berupa kehadiran yang formal. Hal ini untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan terkait kontribusi yang dihasilkan karyawan.

3. *Trust/empowerment*: dalam suatu organisasi yang membangun kepercayaan ialah aspek yang sangat penting antar individu dalam menyelesaikan tugas dengan baik serta pemberdayaan dimana manajer mendelegasikan tugas kepada para karyawan, kemudian dengan adanya pemberdayaan ini akan menguntungkan bagi organisasi.

Berdasarkan penjelasan para ahli mengenai *intrinsic reward* bahwa setiap karyawan yang cenderung memiliki kepuasan pribadi atas pekerjaan yang telah tercapai pada tahap penyelesaian maupun mencapai suatu tugas yang penting akan mendapatkan sebuah *feedback* atau sebuah pengakuan dari atasan kepada para karyawan terkait pencapaian tugas tersebut, sehingga hal tersebut menciptakan rasa kepuasan bagi para karyawan atas pencapaiannya dalam organisasi atau perusahaan.

### **2.3.1.3 Indikator Reward System**

Menurut Sedarmayanti, (2017) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator dalam penerapan *reward system* yaitu:

1. Terdapat beberapa tujuan yang diinginkan dalam *reward system* ialah:
  - a. Penerapan sistem penghargaan yang sesuai dengan keinginan para karyawan
  - b. Memberikan dorongan dalam sistem penghargaan agar para karyawan dapat bekerja lebih baik lagi atau sebuah motivasi bagi mereka
  - c. Memberikan dorongan bagi kebutuhan para karyawan dalam lingkungan kerja
  - d. Memberikan kepuasan bagi para karyawan dalam manfaat penerapan sistem penghargaan
2. Mengukur *reward* sesuai dengan kriteria masing-masing karyawan
  - a. Memberikan penghargaan sesuai dengan kinerja karyawan
  - b. Memberikan penghargaan sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki para karyawan
  - c. Memberikan penghargaan sesuai dengan *level* karyawan seperti manajer dan sebagainya
3. Karakteristik dalam pemberian bentuk suatu penghargaan yang ditetapkan
  - a. Menyesuaikan dengan ukuran besarnya penghargaan bagi kinerja karyawan

4. Menetapkan penghargaan dengan adil
  - a. Memberikan penghargaan sebagaimana mestinya yang telah memenuhi sikap keadilan kepada para karyawan
5. Memberikan penghargaan sesuai dengan jangka waktu dalam bekerja
  - a. Menyesuaikan pemberian penghargaan dengan aktivitas yang telah dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan

#### **2.3.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Reward System**

Menurut Veithzal Rivai, (2015) telah menjelaskan bahwa ada 5 (lima) faktor yang terbagi dalam mempengaruhi *reward system* bagi lingkungan internal dan eksternal, dalam hal ini terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi dari lingkungan internal maupun eksternal yaitu:

1. Pasar Ketenagakerjaan

Dalam hal ini pasar ketenagakerjaan memiliki pengaruh dalam pemberian sistem penghargaan yang pertama seperti tingkatan dalam persaingan ketenagakerjaan bagi perusahaan dengan pemberian penghargaan yang rendah, biasanya karyawan yang memenuhi standar kualifikasi akan kurang tertarik untuk bekerja diperusahaan tersebut dikarenakan pemberian penghargaan yang rendah, lalu yang kedua dengan hal yang sama perusahaan akan menyediakan ketenagakerjaan dari luar atau pekerja asing dengan harga yang tidak begitu tinggi atau rendah, serta pemanfaat teknologi untuk mengurangi kebutuhan ketenagakerjaan bagi perusahaan.

2. Keadaan Ekonomi

Kemudian dari lingkungan eksternal memiliki faktor ekonomi industri yang mempengaruhi sistem penghargaan bagi para karyawan yang dapat bersaing sehingga hal tersebut memberikan pengaruh bagi perusahaan dalam memberikan gaji yang besar.

3. Kebijakan Pemerintah

Dalam hal ini kebijakan pemerintah juga mempengaruhi *reward system* karena adanya keputusan dalam pemberian ukuran upah bagi para karyawan, penetapan hukum yang berkaitan dengan tarif upah minimum, jam kerja karyawan, gaji serta menghindari diskriminasi dan melarang perusahaan untuk memperkerjakan anak dibawah umur, dalam hal ini hukum akan mengendalikan penetapan *reward system*.

4. Serikat Pekerja

Dalam hal ini terdapat pengaruh eksternal yaitu serikat pekerja dalam kebijakan atau program *reward system*, karena dengan adanya serikat pekerja dalam sektor industri swasta akan meningkatkan upah dan tunjangan bagi ketenagakerjaan, perusahaan yang memiliki serikat pekerja akan berbeda dengan perusahaan yang tidak memiliki serikat pekerja dalam periode resesi akan lebih besar dan akan lebih kecil jika dengan periode inflasi.

#### 5. Anggaran Ketenagakerjaan

Dalam anggaran ketenagakerjaan perusahaan akan memberikan anggaran bagi karyawan tahunan dalam bentuk finansial, kemudian perusahaan pastinya akan memiliki pengukuran anggaran setiap unitnya walaupun tidak begitu tepat berapa banyak yang akan diberikan, melainkan berapa banyak yang tersedia dalam divisi.

#### 6. Perancang keputusan penerapan *reward system*

Dalam penerapan *reward system* pastinya sudah ada yang memutuskan terkait *reward* yang diberikan oleh karyawan, karena dalam perancang terdapat beberapa hal seperti kebijakan seperti apa yang diberikan dengan jumlah yang telah ditetapkan atau diputuskan, kemudian manfaat seperti apa yang ditawarkan bagi para karyawan untuk bekerja dari masing-masing tingkatan.

### 2.3.2 *Employees Work Satisfaction*

Menurut Afandi, (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu tingkah laku yang positif dalam menyelesaikan pekerjaan melalui penilaian yang telah diberikan, karena hal tersebut akan memberikan sikap untuk menghargai atas kinerja karyawan yang telah menyelesaikan salah satu tujuan penting bagi perusahaan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dipicu atas penilaian yang telah diberikan terkait pencapaian hal yang penting dalam pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan, sehingga hal tersebut akan menimbulkan rasa kepuasan bagi karyawan dalam pekerjaan di suatu organisasi.

Menurut Hamali, (2018) telah menjelaskan terkait kepuasan kerja karyawan bahwa setiap karyawan yang bekerja menginginkan sebuah nilai yang membuat karyawan mendapatkan rasa kepuasan, karena dengan adanya kepuasan dalam bekerja akan memberikan pengaruh untuk meningkatkan produktivitas bagi karyawan tersebut, oleh karena itu dalam organisasi harus memberikan rasa kepuasan bagi para karyawan. Dalam hal ini kepuasan kerja merupakan hal yang penting karena untuk memacu produktivitas karyawan tersebut dalam

melakukan pekerjaan, sehingga organisasi harus menciptakan rasa kepuasan kerja bagi karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan tersebut,

Menurut Sutrisno, (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap individu atas pekerjaannya, karyawan yang memiliki rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja akan memberikan tindakan yang positif bagi organisasi, sehingga karyawan tersebut akan lebih termotivasi dan lebih baik dalam menyelesaikan beberapa tugas-tugas yang diberikan organisasi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa seseorang yang memiliki rasa kepuasan atas pekerjaannya akan memberikan motivasi bagi karyawan tersebut, sehingga karyawan akan lebih memiliki semangat dalam menghadapi tugas yang diberikan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan harus memiliki rasa kepuasan dalam bekerja, karena setiap pekerjaan karyawan yang dilakukan harus diberikan suatu apresiasi melalui nilai-nilai yang ada untuk meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga setiap organisasi harus menciptakan rasa kepuasan dalam bekerja bagi para karyawan yang telah menyelesaikan tugas yang diberikan dalam melakukan pencapaian tujuan organisasi dan karyawan akan lebih termotivasi untuk menghadapi tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi.

### **2.3.2.1 Faktor yang Mempengaruhi *Employees Work Satisfaction***

Menurut Sudaryo *et. al*, (2018) mengatakan bahwa *employees work satisfaction* memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya, berikut beberapa faktor nya sebagai berikut:

1. Gaji

Dalam hal ini gaji merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi bagi kepuasan karyawan seperti berapa jumlah yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan.

2. Pekerjaan

Kemudian dalam pekerjaan itu sendiri, beberapa karyawan akan memberikan rasa kepuasannya atas pekerjaan yang mereka lakukan apakah mereka puas dengan pekerjaan yang dilakukannya.

3. Rekan kerja

Rekan kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan memiliki rekan atau kerabat kerja yang sesuai dengan karyawan tersebut maka

akan menimbulkan rasa kepuasan ketika rekan kerjanya memiliki hubungan baik dan menjaga komunikasi sebaik mungkin.

4. Atasan

Setiap divisi pastinya memiliki atasan yang akan memberikan atau menentukan tugas apa yang harus dilakukan oleh karyawan tersebut, dengan memiliki atasan yang baik antar karyawannya maka akan memberikan rasa kepuasan dalam bekerja untuk melakukan tugas yang telah diberikan.

5. Promosi

Setiap pekerjaan pastinya akan ada *reward* atau penghargaan bagi karyawan yang telah menyelesaikan tugas dengan baik atau memecahkan masalah sebaik mungkin maka akan ada *reward* yang diberikan, salah satunya promosi jabatan bagi karyawan tersebut, hal itu juga memicu rasa kepuasan kerja bagi karyawan.

6. Lingkungan kerja

Setiap karyawan menginginkan lingkungan kerja yang baik, karena dengan adanya lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, oleh karena itu lingkungan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terkait pekerjaannya.

Kemudian menurut Hasibuan, M.S, (2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan bagi kinerja karyawan, dalam hal ini beberapa faktor memiliki penjelasan masing-masingnya yaitu sebagai berikut:

1. Adanya balas terhadap jasa yang dilakukan seadil-adilnya.
2. Menentukan untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
3. Mengetahui ukuran pekerjaan dalam divisi.

### **2.3.3 Organizational Commitment**

Menurut Allen & Meyer, (1990) dalam Dewi, (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi karyawan dari segi psikologi untuk mengetahui karakteristik dalam hubungan bagi para karyawan dengan suatu organisasi, karena hal tersebut akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk bekerja dalam organisasi atau tidak. Dapat dikatakan bahwa dengan kondisi karyawan akan dapat mengidentifikasi sejauh mana mereka untuk memberikan loyalitas bagi organisasi dengan adanya nilai, aturan yang ada dalam perusahaan.

Menurut Kreitner & Kinicki, (2014) menyatakan bahwa dalam komitmen organisasi akan menciptakan tingkat loyalitas serta mencerminkan karakteristik seseorang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut (Griffin, 2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu identifikasi untuk mengetahui keinginan seseorang agar tetap berada di suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli telah menjelaskan bahwa *organizational commitment* merupakan suatu identifikasi kondisi dan karakteristik karyawan untuk memiliki keputusan dalam keterikatan atau bentuk loyalitas terhadap suatu organisasi dalam mencapai beberapa tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi, karena dengan adanya identifikasi karakteristik tersebut akan menunjukkan hubungan bagi para pekerja dengan organisasi tersebut.

#### **2.3.4.1 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment***

Menurut Dyne dan Graham dalam Priansa, (2014) telah menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* sebagai berikut:

##### **1. Personal**

Dalam hal ini terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* yaitu faktor personal yang mengacu terhadap kepribadian individu, usia, tingkat kependidikan, *gender*, status hubungan, beberapa hal diatas memiliki penjelasannya masing-masing yaitu:

- a. Kepribadian individu, kepribadian masing-masing individu yang berbeda, salah satunya ekstrovert yang memiliki pandangan yang positif dan optimis dalam menyelesaikan beberapa tugas yang diberikan, kemudian lebih senang untuk membantu rekan kerja dalam kelompok organisasi dengan adanya tugas yang diberikan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan perusahaan.
- b. Usia, dalam ukuran usia memang juga mempengaruhi, seperti halnya usia yang cenderung lebih tua akan lebih memiliki sikap dalam berkomitmen terhadap organisasi, karena dengan usia yang cenderung lebih tua akan lebih sulit untuk mendapatkan lingkungan baru di organisasi lain, sehingga hal tersebut menimbulkan rasa untuk berkomitmen dalam organisasi.
- c. Tingkat pendidikan, seseorang yang memiliki tingkat kependidikan yang tinggi akan memberikan harapan terhadap perusahaan, akan tetapi

harapan tersebut akan tidak begitu memenuhi kebutuhan, sehingga adanya komitmen yang rendah terhadap organisasi.

- d. *Gender*, dalam hal ini *gender* akan mempengaruhi komitmen organisasi seperti halnya, pria akan lebih cenderung memiliki sikap komitmen dalam organisasi dibandingkan wanita karena beberapa spekulasi mengatakan bahwa wanita memiliki kemampuan yang lebih rendah dengan pria, sehingga hal tersebut membuat wanita lebih banyak menduduki posisi yang tidak begitu terlibat dibandingkan pria dalam organisasi.
- e. Status hubungan, seseorang yang telah menikah akan lebih cenderung memiliki sikap komitmen organisasi yang tinggi, karena mereka menerima berbagai bentuk pemberian penghargaan baik secara finansial maupun non finansial.

## 2. Situasional

Dalam hal ini terdapat faktor situasional yang mempengaruhi *organizational commitment* seperti adanya nilai dalam tempat bekerja, keadilan dalam organisasi, karakteristik pekerjaan, dukungan dalam organisasi, beberapa hal diatas memiliki penjelasan masing-masing yaitu:

- a. Nilai dalam tempat bekerja, dalam hal ini beberapa nilai-nilai yang memiliki komponen untuk menciptakan hubungan keterikatan, seperti nilai segi kualitas, kooperasi, partisipasi, inovasi serta kepercayaan, dengan adanya komponen tersebut membuat karyawan akan terlibat dalam memberikan kontribusi bagi organisasi.
- b. Keadilan dalam organisasi, dalam organisasi harus menciptakan rasa keadilan bagi karyawannya, seperti halnya dengan adanya pengambilan suatu keputusan yang diberikan harus dilakukan seadil-adilnya, kemudian keadilan bagi pandangan beberapa karyawan.
- c. Karakteristik pekerjaan, dalam bekerja pastinya harus dilakukan sebaik mungkin seperti memberikan *feedback* atas kinerja yang dilakukan sehingga akan menciptakan motivasi bagi karyawan dalam bekerja di organisasi, karena karakteristik pekerjaan akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan merasa terikat dengan organisasi tersebut.
- d. Dukungan dalam organisasi, dalam hal ini kinerja yang telah melakukan pekerjaannya akan diberikan dukungan dari organisasi seperti

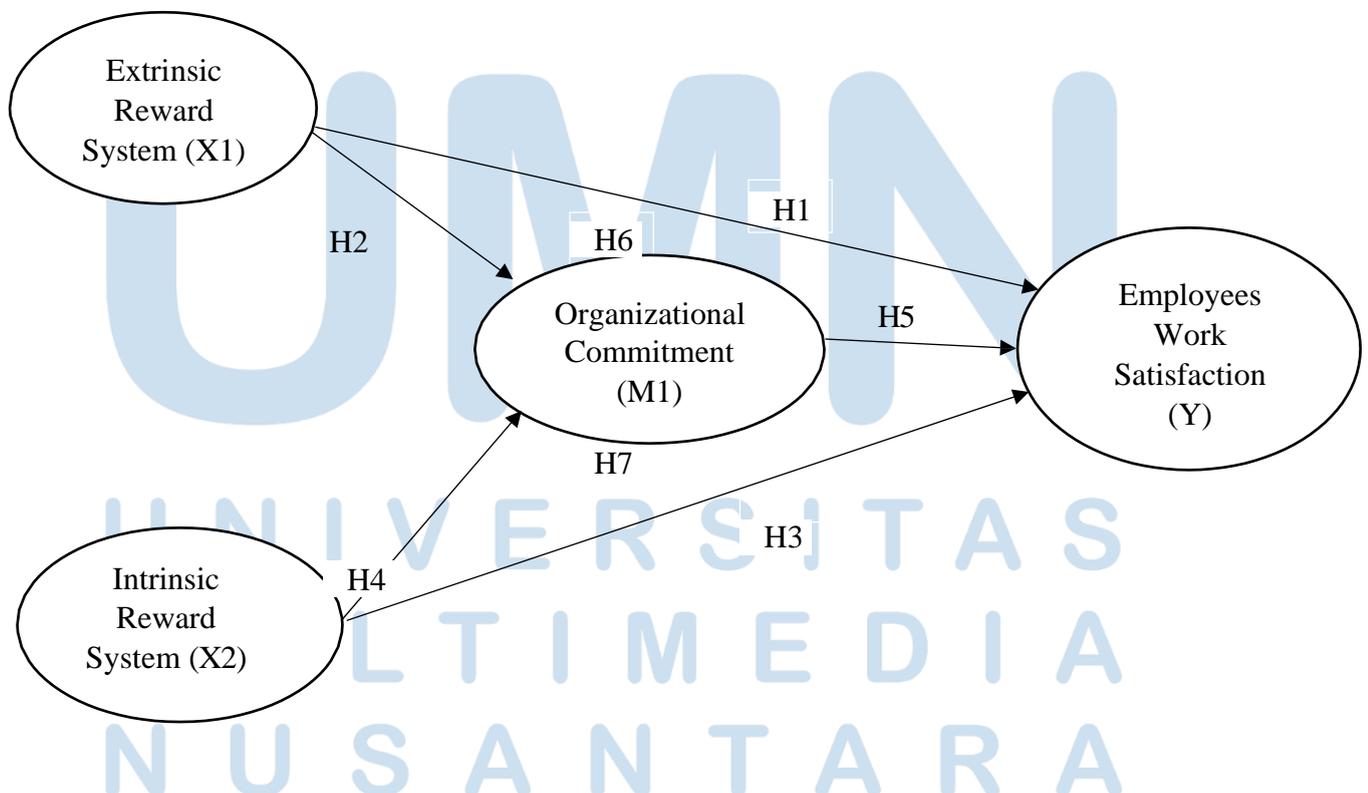
pemberian penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawan tersebut, sehingga hal tersebut akan membuat karyawan memiliki kesejahteraan dalam bekerja dan karyawan akan terus ingin terlibat dalam tugas di organisasi tersebut.

### 3. Posisional

Dalam hal ini terdapat faktor posisional yang mempengaruhi *organizational commitment* seperti masa bekerja karyawan, tingkat pekerjaan karyawan, beberapa hal diatas memiliki penjelasan masing-masing yaitu:

- a. Masa bekerja karyawan, setiap karyawan yang memiliki masa bekerja yang lebih lama cenderung akan memberikan rasa untuk berkomitmen dalam organisasi, karena karyawan tersebut akan sering menghadapi tugas yang menantang sehingga memberikan mereka peluang untuk promosi jabatan dalam organisasi, sehingga perusahaan tidak perlu membuka lowongan pekerjaan untuk mengisi divisi tersebut.
- b. Tingkat pekerjaan karyawan, dalam hal ini telah diteliti bahwa semakin tingkat pekerjaan maka akan meningkatkan juga motivasi untuk terlibat dalam organisasi dengan kemampuan yang dimiliki.

## 2.4 Model Penelitian



## Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Idrus Muhammad Taba, 2018

### 2.5 Variabel Mediasi

Dalam variabel mediasi menurut Hair *et al*, (2017) menyatakan bahwa terdapat suatu model yang mempengaruhi dua konstruk, hal ini berkaitan dengan adanya pengaruh yang dihasilkan oleh variabel esogen yang dapat merubah suatu variabel mediasi atau mediator untuk mendapatkan suatu perubahan dengan adanya hubungan yang ada terhadap variabel endogen dalam suatu model tersebut.

### 2.6 Hubungan Antar Variabel

#### 2.6.1 Pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Employees Work Satisfaction*

Menurut Dicky, (2017) menyatakan bahwa *reward system* merupakan sistem yang diterapkan perusahaan untuk memberikan semangat atau motivasi bagi karyawan terkait kinerja yang telah dilakukan oleh mereka bagi perusahaan, hal tersebut akan memberikan kepuasan kepada karyawan serta memelihara karyawan untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian menurut Sankalpna & Jayasekara, (2015) menjelaskan studi di Sri Lanka yaitu terdapat bahwa adanya pengaruh terkait penghargaan yang diterapkan dalam organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan industri pakaian di Sri Lanka.

Hasil penelitian dilanjutkan oleh Suria & Dalilawati, (2012) menjelaskan bahwa adanya pengaruh *Extrinsic reward* signifikan terhadap *Employees work satisfaction* manajer studi di Malaysia. Penelitian selanjutnya yang telah dilakukan oleh Tang, *et al*, (2004) membuktikan bahwa adanya pengaruh terkait *extrinsic reward system* memberikan pengaruh positif kepuasan kinerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli bahwa penerapan sistem penghargaan dari luar (*extrinsic reward*) melalui gaji, tunjangan dan bonus yang tepat maka akan memberikan efek yang baik dan menciptakan rasa kepuasan terhadap masing-masing karyawan dalam bekerja.

H1: *Extrinsic reward system* memberikan pengaruh positif terhadap *Organizational commitment* di PT. MTH Global Investama.

#### 2.6.2 Pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Organizational Commitment*

Menurut Neeru, *et al.* (2007) dan Gorat (2012) dalam Haryono & Susanto, (2018) menyatakan bahwa *extrinsic reward* merupakan suatu penghargaan yang diberikan kepada para karyawan yang telah menyelesaikan tugas sesuai dengan standar dan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan, sehingga *extrinsic reward* sangat lah penting bagi karyawan tersebut atau sangat diinginkan maupun dibutuhkan, karena dengan adanya penetapan *extrinsic reward* yang diberikan kepada karyawan tersebut akan menimbulkan sikap berkomitmen dalam suatu organisasi tersebut. Malkovich & Newman, (2008) dalam Komal & Salma, (2017) menjelaskan bahwa setiap karyawan akan menganggap *extrinsic reward* merupakan suatu pemberian atau hadiah yang diberikan oleh atasan atau organisasi untuk membangun hubungan antara karyawan dengan organisasi atas tercapainya kinerja karyawan yang baik. Menurut Meyer & Smith, (2000) dan Rust, *et al.* (1996) dalam Sajjad, *et al.* (2016) menjelaskan bahwa memiliki komponen-komponen yang memiliki manfaatnya dalam organisasi untuk mendorong kinerja sumber daya manusia agar dapat meningkatkan komitmen berorganisasi maupun kepuasan setiap karyawan. Hasil penelitian dari Bones, *et al.*, (2007) dalam beberapa perusahaan Amerika menyatakan bahwa dengan adanya pemberian gaji atau promosi akan meningkatkan rasa loyalitas karyawan dalam suatu organisasi. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Mohammad Ali Ashraf, (2020) menunjukkan bahwa peran kompensasi karyawan dengan komitmen dalam berorganisasi memiliki hubungan positif terkait penerapan studi yang dilakukan pada anggota fakultas di salah satu Universitas Swasta, di Bangladesh.

Berdasarkan penjelasan beberapa pendapat ahli bahwa dalam penerapan *extrinsic reward* yang tepat maka akan mempengaruhi sumber daya manusia untuk meningkatkan dari segi komitmen dalam berorganisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa adanya hubungan positif *extrinsic reward* terhadap *organizational commitment*.

H2: *Extrinsic reward system* memberikan pengaruh positif terhadap *Organizational commitment* di PT. MTH Global Investama.

### **2.6.3 Pengaruh *Intrinsic Reward* terhadap *Employees Work Satisfaction***

Menurut Schermerhor, (2013) menyatakan bahwa dengan adanya penerapan sistem penghargaan yang jelas maka akan menimbulkan kepuasan kinerja dalam perusahaan bagi setiap karyawan. Menurut Luthans, (2006) dalam Damayanti *et al.*, (2018) menyatakan bahwa dengan adanya penerapan sistem penghargaan dari dalam seperti promosi maka akan menciptakan kepuasan kinerja karyawan dalam perusahaan. Rega & Utami, (2015) menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan antara *intrinsic reward* terhadap *employees work*

*satisfaction.*

Berdasarkan beberapa pendapat ahli menyatakan bahwa dengan adanya penerapan atau kebijakan yang baik dalam menerapkan sistem penghargaan maka karyawan akan merasa dihargai dan menimbulkan rasa kepuasan dengan adanya penghargaan yang diberikan, sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya penerapan yang jelas maka terdapat pengaruh positif antara *intrinsic reward* terhadap *employees work satisfaction*.

H3: *Intrinsic reward system* memberikan pengaruh positif terhadap *Employees work satisfaction* di PT. MTH Global Investama.

#### **2.6.4 Pengaruh *Intrinsic Reward* terhadap *Organizational Commitment***

Menurut Neeru, *et al.* (2007) dan Gorat (2012) dalam Haryono & Susanto, (2018) menjelaskan bahwa *intrinsic reward* dalam organisasi afektif maupun normatif dapat ditingkatkan atau dibangun agar tidak terjadinya penurunan karyawan di perusahaan. Hasil penelitian Deci, (1971) dalam Ayesha, *et al.* (2015) menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki hubungan dengan *intrinsic reward* memiliki pengaruh atau faktor penting untuk membangun komitmen seorang karyawan agar tetap berada di organisasi tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Seta, *et al.* (2000) dalam Komal & Salma, (2017) menyatakan bahwa dalam organisasi harus memiliki pengakuan terkait prestasi atas pencapaian kinerja karyawan sehingga hal tersebut meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi untuk memberikan pertumbuhan terhadap organisasi. Hasil penelitian dari Boles, *et al.* (2007) dalam beberapa perusahaan Amerika menyatakan bahwa dengan adanya pemberian gaji atau promosi akan meningkatkan rasa loyalitas karyawan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli menyatakan bahwa setiap karyawan memiliki faktor penting untuk mendorong kinerjanya, salah satunya penerapan *intrinsic reward* seperti pengakuan (*recognition*), informasi atau *feedback* dan kepercayaan (*trust*) yang diberikan atasan terkait kinerja karyawan atas pencapaian target yang telah ditetapkan organisasi, oleh karena itu dengan adanya penerapan *intrinsic reward* maka akan memberikan pengaruh positif kepada karyawan dari segi psikologi dan mendorong karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi sehingga menimbulkan rasa loyalitas atau berkomitmen di organisasi.

H4: *Intrinsic reward system* memberikan pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* di PT. MTH Global Investama.

#### **2.6.5 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employees Work Satisfaction***

Hasil penelitian dari Mathis & Jackson, (2011) menyatakan bahwa ketika seseorang

berkomitmen terhadap suatu organisasi maka mereka merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Hasil penelitian dari Hsiao & Chen, (2012) dalam penelitian di Taiwan terdapat adanya pengaruh positif dari *Organizational commitment* terhadap *Employees work satisfaction*. Hasil Penelitian Luqman, *et al*, (2012) dalam sektor publik Nigeria bahwa setiap karyawan akan merasa berkomitmen ketika mereka puas terhadap kinerja yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli bahwa setiap karyawan yang merasa loyal terhadap organisasinya maka mereka merasa puas dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan, maka dapat dikatakan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan dalam variabel *Organizational Commitment* terhadap *Employees work satisfaction*.

H5: *Organizational commitment* memberikan pengaruh positif terhadap *Employees work satisfaction* di PT. MTH Global Investama.

#### **2.6.6 Memediasi Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap Hubungan antara *Extrinsic Reward System* dan *Employees Work Satisfaction***

Hasil penelitian Luthans, (2006) dalam Taba, (2018) menyatakan bahwa terdapat penelitian dalam menghubungkan sistem penghargaan dengan komitmen organisasi akan tetapi belum begitu banyak penelitian terkait hubungan *reward system* dengan *organizational commitment*. Hasil penelitian selanjutnya menurut Buchanan, (1975) dalam Taba, (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif terkait sistem penghargaan seperti gaji, struktur, tunjangan terhadap kepuasan kerja dalam komitmen organisasi berkelanjutan. Hasil penelitian menurut Nawab & Bhatti, (2011) menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang diterapkan kepada karyawan akan memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan dalam berorganisasi dan kepuasan kerja karyawan pada sektor akademik di Pakistan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli bahwa setiap karyawan akan merasa puas dengan kinerjanya ketika adanya sistem penghargaan sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi komitmen mereka atau loyalitas terhadap organisasi dalam perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan terkait *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *Extrinsic reward system* terhadap *Employees work satisfaction*.

H6: *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *Extrinsic Reward system* dan *Employees work satisfaction* di PT. MTH Global Investama.

### **2.6.7 Memediasi Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap Hubungan antara *Intrinsic Reward System* dan *Employees Work Satisfaction***

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Deci, (1972) dalam Taba, (2018) menyatakan bahwa adanya tujuan yang telah tercapai yang dapat dikatakan relatif sulit dalam mendorong motivasi karyawan dalam berkomitmen di suatu organisasi dengan adanya penetapan terhadap kepuasan kinerja karyawan terkait penghargaan.

Hasil penelitian selanjutnya telah dijelaskan oleh Herzberg, (1967) dalam Taba, (2018) menyatakan bahwa terdapat faktor yang dapat mempengaruhi karyawan dalam berorganisasi serta menciptakan kepuasan kinerja karyawan dan motivasi dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli bahwa terdapat pengaruh karyawan dalam berkomitmen suatu organisasi untuk meningkatkan kepuasan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, sehingga hal tersebut memberikan pengaruh positif yang signifikan terkait *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *Intrinsic reward system* terhadap *Employees work satisfaction*.

H7: *Orgnizational commitment* memediasi hubungan antara *Intrinsic Reward system* dan *Employees work satisfaction* di PT. MTH Global Investama.



## 2.7 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan Inti
1	Boles, <i>et al</i> (2007)	<i>The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment.</i>	<i>Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 22</i>	Hasil studi menunjukkan bahwa berbagai aspek <i>employees work satisfaction</i> lebih kuat terkait dengan <i>organizational commitment</i> . Temuan menunjukkan bahwa hubungan ini tidak sama antara wiraniaga pria dan wanita.
2	Hsiao & Chen, (2012)	<i>Antecedents and consequences of job satisfaction: A case of automobile component manufacturer in Taiwan, Vol 5, No. 22</i>	<i>Journal of Organizational Innovation</i>	<i>Employees work satisfaction</i> dianggap sebagai penentu hasil organisasi seperti kinerja bisnis, pergantian karyawan, dan <i>organizational commtiemnt</i>

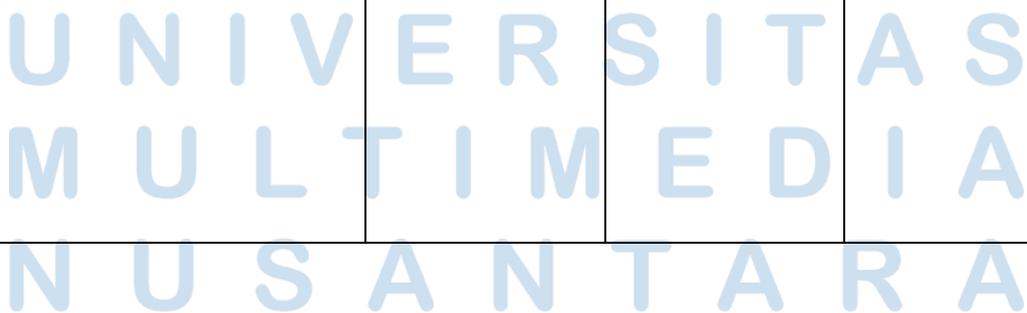
3	Luqman, <i>et al</i> (2012)	<i>Job satisfaction and job commitment ; A study of quantity surveyors in Nigerian Public Service</i>	<i>Journal of Business and Management</i>	<i>Employees work satisfaction dan komitmen kerja di antara Quantity Surveyor di Layanan Publik Nigeria, pekerjaan penelitian menyimpulkan demikian; Surveyor kuantitas dalam layanan publik Nigeria</i>
4	Luthans, (2006)	<i>Organizational commitment: Analysis of antecedents.</i>	<i>Journal of Human Relations</i>	Studi ini menemukan implikasi yang sampai sekarang tidak diketahui bahwa proses atribusi seperti locus of control memiliki komitmen organisasi serta mendukung penelitian sebelumnya tentang dampak demografi dan perilaku pemimpin.

5	Muhammad Taba, (2018)	<p><i>Mediating Effect of Work Performance and Organizational Commitment in Relationship between Reward System and Employees' Work Satisfaction in South Sulawesi, Indonesia</i></p>	<p><i>Journal of Management Development</i></p>	<p><i>Extrinsic Reward System dan Intrinsic Reward System</i> berpengaruh langsung signifikan terhadap Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p>
6	Sankalpana & Jayasekaran, (2015)	<p><i>Impact of Organizational Rewards on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Non-Managerial Employees in Selected Apparel Organizations in Gampaha</i></p>	<p><i>Human Resource Management Journal, Vol.3 No. 2.</i></p>	<p>Hasil penelitian menjelaskan bahwa adanya pengaruh dampak positif dari penghargaan organisasi terhadap kepuasan kinerja karyawan. Juga, terbukti bahwa ada dampak positif yang kuat dan signifikan dari sistem penghargaan</p>

		<i>District, Sri Lanka.</i>		intrinsik, sistem penghargaan ekstrinsik terhadap kepuasan kinerja karyawan non-manajerial. Kemudian terdapat temuan yang membuktikan bahwa usia dan jenis kelamin tidak memediasi hubungan apapun antara imbalan organisasi dan kepuasan kerja karyawan non-manajerial.
7	Tang, et al. (2004)	<i>Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship?.</i>	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	Studi ini menguji hipotesis bahwa adanya <i>the love money</i> memoderasi dan memediasi hubungan antara pendapatan yang dilaporkan sendiri dan kepuasan gaji pada sampel profesor universitas di USA.

8	Deci, (1972)	<i>Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity.</i>	<i>Journal of Personality and Social Psychology</i>	Terdapat studi menunjukkan bahwa seseorang yang tertarik untuk mengembangkan dan meningkatkan motivasi intrinsik pada anak-anak, karyawan, siswa, dll., seharusnya tidak berkonsentrasi pada sistem kontrol eksternal seperti imbalan uang, yang terkait langsung dengan kinerja, melainkan, dia harus berkonsentrasi pada penataan. situasi yang secara intrinsik menarik dan kemudian secara interpersonal mendukung dan memberi penghargaan kepada orang-orang dalam situasi tersebut
---	--------------	--	---	--

9	Mohammad Ali Ashraf, (2020)	<i>Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM</i>	<i>Journal of Global Responsibility</i>	<p>Temuan menunjukkan bahwa terdapat meskipun faktor demografi tidak memiliki dampak langsung terhadap komitmen organisasi, mereka memiliki dampak tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui mediasi struktur kompensasi dan kepuasan kerja fakultas. Selain itu, struktur kompensasi juga memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara struktur demografi dan kepuasan kinerja dosen.</p>
---	-----------------------------	---	---	--



10	Nawab & Bhatti, (2011)	<i>Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>	<i>International Journal of Business and Social Science</i> , 2, 25-32.	Studi mengungkapkan bahwa investasi pada fakultas di Pakistan mereka oleh organisasi pendidikan untuk hasil yang lebih baik, bonus, komisi, tunjangan, pengambilan keputusan partisipatif, kualitas kepemimpinan dll menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen organisasi karyawan.
----	------------------------	---	---	--

11	Ayesha, <i>et al</i> , (2019)	<p><i>EXPLORING TRIGGERS AND EFFECTS OF NOSTALGIA AMONG UNIVERSITY STUDENTS</i></p>	<p><i>Journal of Research &amp; Reviews in Social Sciences Pakistan</i></p>	<p>Studi ini menunjukkan bahwa peristiwa atau keadaan yang membangkitkan Nostalgia adalah beberapa pemicu eksternal seperti musik lama, foto-foto lama, mengunjungi tempat-tempat lama, acara TV lama, peristiwa, beberapa faktor lain yang menjadi penyebab Nostalgia adalah ketidakpuasan kesepian dari keadaan saat ini, harga diri rendah .</p>
----	-------------------------------	---	---	---

12	Neeru, <i>et al</i> , (2007)	<i>Linking reward to commitment: an empirical investigation of four UK call center</i>	<i>Journal International of Human Resource Management</i>	<p>Hasil penelitian mendukung pertentangan teori pertukaran, dan menyoroti pentingnya penghargaan ekstrinsik dan intrinsik untuk mengembangkan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan pada karyawan call center. Penelitian ini juga membantu mengidentifikasi anteseden yang mengembangkan setiap komponen komitmen.</p> <p>Temuan penelitian ini memiliki pesan kunci bagi para praktisi, dan berkontribusi pada bidang HRM, penghargaan, komitmen, dan teori pertukaran.</p>
----	------------------------------	--	---	--

Sumber: Data penulis, 2023