



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 Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resource Management Fourteenth Edition* (2015:36), defisini dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mengakuisisi karyawan, memberi pelatihan, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memelihara hubungan dengan karyawan, kesehatan, keamanan, dan keadilan.

McGraw-Hill mengemukakan dalam buku *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage Sixth Edition* (2008:4), bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Menurut R. Wayne Mondy dalam buku *Human Resouce Management Tenth Edition* (2008:4), bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins dan DeCenzo dalam buku *Fundamentals of Management Sixth Edition* (2008:128), mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai fungsi manajemen yang terhubung dengan mendapatkan, memberi pelatihan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

Penulis menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2.1.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2015:36) 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 staff

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 perkerjaan, 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.

Kinicki dan Brian K. Williams dalam buku *Management Fourth Edition* (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 terdiri dari rekrutmen yaitu proses mencari calon karyawan yang memenuhi syarat dari perusahaan dan seleksi yaitu menyaring calon pegawai yang terbaik.

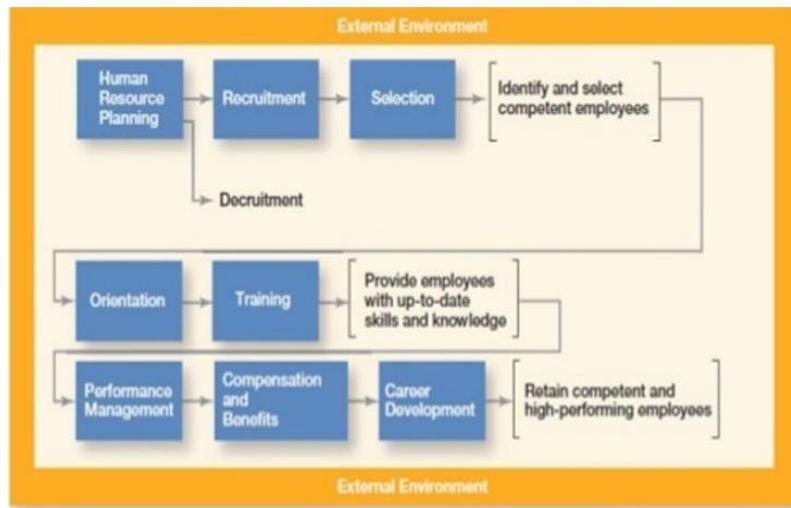
3. *Developing Employees*

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

4. *Retain Employees*

Mempertahankan karyawan dapat berupa gaji, benefit, dan insetif.

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2009:224) bahwa proses manajemen sumber daya manusia seperti terlihat pada gambar berikut:



Sumber: Robbins dan Coulter (2009:224)

Gambar 2.1 HRM Process

1. *Human Resource Planning*

Sebuah metode perencanaan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, di tempat yang tepat dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang mampu. *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja dalam organisasi.

3. *Selection*

Menyaring pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling tepat yang dipekerjakan.

4. *Orientation*

Pendidikan yang memperkenalkan kepada karyawan baru mengenai pekerjaannya dan organisasi.

5. *Training*

Pelatihan Karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, kemampuan karyawan juga harus berubah.

6. *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefit*

Pemberian *Compensation* dan *Benefits* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Selain itu, sistem kompensasi organisasi telah terbukti berdampak pada kinerja yang strategis.

8. *Career Development*

Pengembangan karir di setiap karyawan yang mempunyai tanggung jawab, tugas, dan penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Penulis menyimpulkan bahwa proses Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

2.2 *Rewards*

R. Wayne Mondy dalam buku *Human Resources Management Tenth Edition* (2008:242) mendefinisikan *reward* (disamakan dengan kompensasi) sebagai penghargaan yang diberikan untuk karyawan sebagai imbalan jasa.

Menurut Robert Kreitner dalam buku *Principles of Management Eleven Edition* (2009:380) *reward system* didefinisikan sebagai material dan psikologis hasil dari mengerjakan pekerjaan ditempat kerja.

Herman Aguinis dalam buku *Performance Management Third Edition* (2009:10) *reward system* adalah seperangkat penyebaran mekanisme baik secara *tangible* maupun *intangible* sebagai bagian dari hubungan karyawan.

Bisa disimpulkan bahwa *rewards* adalah penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan.

2.2.1 Jenis-jenis Rewards

Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, dan Hunt dalam buku *Organizational Behaviour* (2012 : 123), bahwa terdapat dua jenis *rewards*, yaitu:

1. Intrinsic Reward

Intrinsic Rewards adalah penghargaan positif terhadap hasil karya yang diberikan kepada individu atau kelompok oleh orang lain atau sumber lain di lingkungan kerja.

2. Extrinsic Reward

Extrinsic Rewards adalah penghargaan positif terhadap hasil karya yang diterima langsung oleh seseorang sebagai hasil dari kinerjanya.

Robert Kreitner mengemukakan dalam buku *Principles of Management* (2009:380), bahwa terdapat dua jenis *reward*, yaitu:

1. *Extrinsic Reward*

Extrinsic Reward adalah penghargaan, seperti uang, yang diberikan oleh orang lain.

2. *Intrinsic Reward*

Intrinsic Reward adalah penghargaan yang diberikan untuk individu dan hadiah *internal*, seperti perasaan, prestasi dan pengalaman.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske dalam buku *Organizations Behavior, Structure, Processes* (2009:178) bahwa terdapat dua jenis *reward*, yaitu:

1. *Extrinsic Reward*

Extrinsic Reward adalah penghargaan eksternal untuk pekerjaan, seperti gaji, promosi atau tunjangan. Ada 4 tipe dalam *extrinsic reward*, yaitu:

a. *Salary dan Wage*,

Salary adalah sejumlah uang yang dibayarkan secara bulanan. Sedangkan, *wage* adalah upah yang dibayarkan secara harian atau mingguan.

b. *Fringe Benefits*

Fringe Benefits adalah suatu bentuk kompensasi dalam beberapa fasilitas, yang dapat berbentuk materi ataupun sarana.

c. *Interpersonal Reward*

Interpersonal Reward adalah mampu berinteraksi sosial di tempat kerja.

d. Promotion

Promotion adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi.

2. *Intrinsic Reward*

Intrinsic Reward adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri; adanya tanggung jawab, adanya tantangan, dan adanya *feedback* dari pekerjaan. Ada 4 tipe dari *intrinsic reward*, yaitu:

a. *Completion*

Completion adalah penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan.

b. *Achievement*

Achievement adalah suatu pencapaian untuk mendapatkan pengakuan dengan menyelesaikan tugas yang diberikan, menghadapi persaingan, dan melakukan upaya secara mandiri.

c. *Autonomy*

Autonomy adalah kemampuan individu dalam bertindak, merasakan sesuatu, dan mengambil keputusan berdasarkan kehendak sendiri.

d. *Personal Growth*

Personal Growth adalah perkembangan berdasarkan potensi yang dimiliki. Namun bukan berarti bersifat egoistis, dan mengabaikan nilai yang ada di lingkungan individu.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam buku *Organizational Behavior Eighth Edition* (2008:256) bahwa terdapat dua jenis rewards, yaitu:

1. *Extrinsic Rewards*

Extrinsic Rewards adalah keuangan, material, atau imbalan sosial dari lingkungan.

2. *Intrinsic Rewards*

Intrinsic Rewards adalah *self-granted*, imbalan psikis.

Menurut Zaman (2011) bahwa *extrinsic rewards* biasanya imbalan dalam bentuk keuangan atau nyata yang meliputi gaji, promosi, penghargaan interpersonal, bonus dan tunjangan.

Menurut Stoner dan Freeman (1992) bahwa *intrinsic rewards* sebagai imbalan psikologis yang dialami langsung oleh seorang karyawan.

Penulis menyimpulkan bahwa terdapat dua jenis *rewards*, yaitu:

1. *Extrinsic Rewards*

Extrinsic Rewards adalah imbalan yang berbentuk uang atau tunjangan pelengkap.

2. *Intrinsic Rewards*

Intrinsic Rewards adalah imbalan yang dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karier yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik.

2.2.3 Manfaat Rewards

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2009:176) bahwa *rewards* yang direncanakan dan dikelola dengan baik dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. *To attract qualified people to join the organization;*

Untuk menarik karyawan yang berkualitas sehingga dapat bergabung dengan organisasi. *Reward* memang memberikan pesan yang bersifat motivasional, namun *reward* juga harus kompetitif untuk memastikan bahwa dapat menarik orang yang berbakat.

2. *To keep employees coming to work;*

Untuk mempertahankan karyawan. Dengan memberikan pujian kepada karyawan akan membuat karyawan merasa puas akan pekerjaan yang dilakukan.

3. *To motive employees to achieve high levels of performance;*

Untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Jika performance karyawan menurun maka bicarakan secara face to face dan berikan motivasi agar performance karyawan meningkat.

2.3 *Employee Engagement*

Robinson (2004), *employee engagement* adalah keterlibatan karyawan sebagai sikap positif bahwa karyawan memiliki kepuasan terhadap organisasi dan nilai-nilainya.

Gary Dessler mengemukakan dalam buku *Human Resource Management Thirteenth Edition* (2013:352), *employee engagement* adalah perilaku karyawan yang mencerminkan sejauh mana karyawan *engaged*.

Menurut Schaufeli (2002) bahwa *employee engagement* adalah terkait kerja yang baik ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Bakker dan Demerouti (2008) mendefinisikan bahwa *employee engagement* adalah kinerja karyawan yang *engaged* lebih baik dibanding kinerja karyawan yang *dissaged*.

Bakker (2009) dan Demerouti (2008) bahwa karyawan yang *engaged* akan memberikan dampak positif yang dapat mempengaruhi kinerja tim.

Kahn (1990) dalam Auliaranty (2011:43) menyatakan bahwa *employee engagement* diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja di tempat mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam performa peran mereka.

Schaufeli *et al* (2002) *employee engagement* didefinisikan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan.

Penulis menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah sebuah keadaan dimana karyawan merasa memiliki keterkaitan secara emosional kepada organisasi.

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Bakker dan Demerouti (2007) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job resources* (sumber daya kerja), *job demands* (tuntutan kerja), dan *personal resources* (sumber daya pribadi).

Wyman (2008:8) menyebutkan enam faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan terhadap

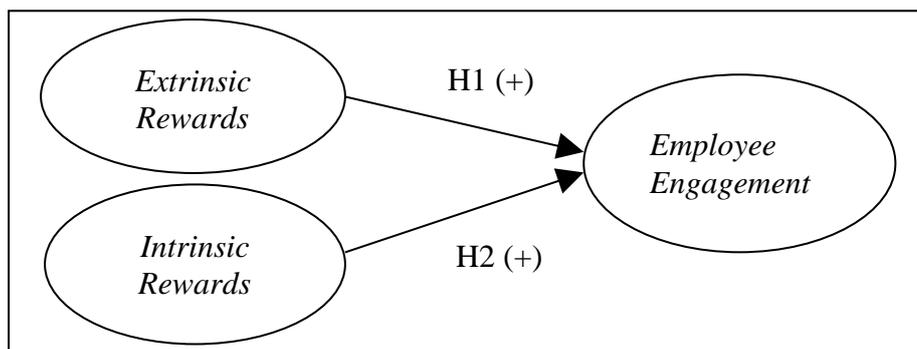
perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta *reward and recognition*.

Amstrong (2008:143) menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, dan kesempatan untuk berkontribusi.

Lockwood (2007) dalam Smith & Marwick (2009:29) menyatakan *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinannya, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan reputasi dari organisasi itu sendiri.

2.4 Model dan Hipotesa Penelitian

2.4.1 Model Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Adaptasi dari Peter Adoko Obicci. 2015 *Influence of Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employee Engagement (Empirical Study in Public Sector of Uganda)*

H1. Extrinsic reward has a significant effect on employee engagement.

H2. Intrinsic reward positively influences employee engagement.

2.4.2 Hubungan Rewards dengan Employee Engagement

Ram dan Prabakhar (2011) meneliti penyebab dan konsekuensi terhadap *employee engagement* di Jordania. Mereka menemukan bahwa kombinasi dari *extrinsic reward* untuk mencegah ketidakpuasan karyawan dengan pengakuan, apresiasi, dan peluang berkembang dapat menghasilkan karyawan yang berkomitmen. Mereka juga menemukan bahwa support organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan *employee engagement*. Mereka menyimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Obicci (2015) mengemukakan bahwa meningkatnya *reward* dapat meningkatkan *employee engagement* dan lebih lanjut menurunkan masalah *employee disengagement*. *Reward* yang lebih besar akan meningkatkan *employee engagement* dan juga kapasitas perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Studi ini memberikan pengertian yang lebih baik terhadap hubungan dari variabel *reward* dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan untuk mencapai *engagement* yang lebih baik.

Lia, Endang, dan Arik (2016) dalam hal *employee engagement*, Gen Y menilai bahwa bentuk *reward* yang berkaitan dengan kesesuaian gaji, tunjangan, pengakuan, dan promosi yang adil adalah hal yang tidak bisa disepelekan.

2.4.2.1 Hubungan *Extrinsic Reward* dengan *Employee Engagement*

Extrinsic reward merupakan *reward* yang lebih berhubungan dengan gaji atau sesuatu yang terlihat dalam perusahaan. Ini dapat meningkatkan produktivitas dengan bertambahnya keterlibatan dan komitmen karyawan. Penggunaan *extrinsic reward* lebih berhubungan dengan tujuan financial karyawan. Dengan memberikan *reward* tersebut, karyawan percaya bahwa perusahaan memberikan nilai lebih terhadap mereka dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Gratton (2004) dan Omolayo dan Owolobi (2007) menemukan bahwa pengakuan dalam bentuk financial memainkan peranan penting dalam menentukan *employee engagement*. Maka disimpulkan bahwa *extrinsic reward* memiliki efek positif terhadap *employee engagement*.

Khan (1990) menyimpulkan bahwa setiap orang berbeda dalam keterlibatan sebagai fungsi dari persepsi mereka tentang manfaat yang mereka terima. Selain itu, rasa pengembalian investasi dapat berasal dari *external reward* dan *recognition* di samping pekerjaan yang berarti. Oleh karena itu salah satu berharap bahwa karyawan menjadi lebih *engaged* di tempat kerja untuk melihat suatu jumlah yang lebih besar dari *reward* dan *recognition* untuk pertunjukan peran mereka.

2.4.2.2 Hubungan *Intrinsic Reward* dengan *Employee Engagement*

Intrinsic reward memiliki perbedaan mendasar tentang bagaimana memastikan karyawan tertarik, termotivasi dan bertahan dalam perusahaan. Meskipun begitu, banyak perusahaan tidak memiliki usaha dan waktu yang cukup

untuk mempertimbangkan *intrinsic rewards* sebagai salah satu faktor *employee engagement*. Bevan (2003) menjelaskan bahwa banyak perusahaan berpindah ke pengakuan secara non-finansial untuk menarik dan mempertahankan karyawannya. Ketika perusahaan menyediakan karyawan dengan *intrinsic reward*, karyawan menganggap perusahaan suportif dan peduli. Ini terjadi terutama ketika *reward* yang diberikan berpengaruh terhadap keuntungan psikologis yang karyawan dapatkan dari tempat kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa *intrinsic reward* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Muchai dan Mwanyi (2012) meneliti tentang efek *reward* dan *recognition* terhadap karyawan dengan performa pekerjaan di pemerintahan. Mereka menemukan bahwa *recognition* merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi *employee engagement*. Mereka juga menemukan bahwa karyawan yang terlibat dalam perusahaan memiliki komplain lebih rendah terhadap persamaan hak dan gaji yang secara umum menurunkan masalah karyawan.

Penulis menggunakan variabel *intrinsic rewards*, *extrinsic rewards* dan *employee engagement* karena terdapat hubungan positif antara *rewards* terhadap *employee engagement*. Dengan kata lain, semakin besar efek *rewards* yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan. Dengan meningkatnya *employee engagement*, maka diharapkan karyawan bisa meningkat, sehingga perusahaan pun meningkat

2.4.3 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
1.	Peter Adoko Obicci	<i>Influence of Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employee Engagement (Emperical Study in Public Sector of Uganda)</i>	2015	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh <i>extrinsic rewards</i> dan <i>intrinsic rewards</i> terhadap <i>employee engagement</i> . Ditemukan bahwa <i>extrinsic rewards</i> dan <i>intrinsic rewards</i> memiliki peran yang kuat dalam menentukan <i>employee engagement</i> di Sektor Publik. Penelitian ini memiliki peran penting bagi organisasi Sektor Publik di Uganda untuk memberikan <i>rewards</i> sehubungan dengan <i>employee engagement</i> . <i>Rewards</i> yang lebih tinggi akan meningkatkan <i>employee engagement</i> .
2.	Maha Ibrahim dan Saoud Al Falasi	<i>Employee Loyalty and Engagement in UAE Public Sector</i>	2014	Hasil penelitian ini telah mengonfirmasi bahwa hubungan antara <i>loyalty</i> dan <i>engagement</i> harus dipertimbangkan. Yang dialami para peneliti adalah studi ini didasarkan pada sejumlah kecil karyawan yang sebagian besar bekerja dalam satu organisasi tunggal yang membatasi hasil generalisasi, adanya kendala waktu dan kesulitan untuk mengakses dalam organisasi pemerintah untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan.
3.	Brenda Beryl Achieng Otieno,	<i>Effect of Employee Engagement on</i>	2015	<i>Employee engagement</i> ditemukan untuk mendorong pengembangan karyawan sehingga mempengaruhi kinerja

	Esther Wangithi Waiganjo, dan Agnes Njeru	<i>Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector</i>		organisasi umum. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa ketika karyawan termotivasi dan juga diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, mereka menjadi berkomitmen pada pekerjaannya.
4.	Jonathan H. Westover	<i>International Differences in Job Satisfaction. The Effects of Public Service Motivation, Rewards and Work Relations.</i>	2010	Penelitian ini menguji karakteristik dari para pekerja, faktor-faktor yang menggambarkan karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan, dan orang-orang yang menggambarkan karakteristik dari organisasi di mana tugas-tugas yang dilakukan di bawah pengaturan negara dan periode waktu yang berbeda.
5	Waruni Ayesha Edirisooriya	<i>Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo.</i>	2014	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara <i>extrinsic rewards</i> , <i>intrinsic rewards</i> dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi organisasi sektor publik di Sri Lanka untuk memiliki pemahaman yang lebih baik dan pentingnya sistem <i>rewards</i> terhadap kinerja karyawan dan membantu untuk merancang dan menerapkan sistem <i>rewards</i> untuk membawa keunggulan kompetitif. Hasil yang diperoleh dari penelitian saat ini membatasi generalisasi untuk populasi yang lebih luas karena penelitian ini difokuskan pada satu publik organisasi sektor di Sri Lanka.
6	Gerald M. Hampto & Dorothee L. Hampton	<i>Relationship of Professionalism, Rewards, Market Orientation and Job Satisfaction among Medical Professionals The</i>	2004	Penelitian yang mempertimbangkan dampak <i>professionalism</i> , <i>market orientation</i> dan <i>reward structure</i> terhadap <i>job satisfaction</i> para Certified Nurse-Midwives (CNMs). Metode pemodelan persamaan struktural digunakan untuk memeriksa data yang dikumpulkan dari penyedia layanan kesehatan tersebut. Hasil

		<i>case of Certified Nurse–Midwives</i>		penelitian menunjukkan bahwa <i>professionalism</i> dan <i>rewards</i> berhubungan positif terhadap <i>job satisfaction</i> . <i>Professionalism</i> dan <i>rewards</i> yang ditemukan positif berkorelasi dengan <i>market orientation</i> . Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa <i>rewards</i> memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap <i>professionalism</i> . Selain itu, <i>market orientation</i> ditemukan juga berhubungan kuat dan positif terhadap <i>job satisfaction</i>
7	Hatice Özutku	<i>The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry</i>	2012	Penelitian ini telah ditetapkan bahwa tingkat penerapan <i>intrinsic rewards</i> dan <i>extrinsic rewards</i> di industri manufaktur Turki tidak tinggi. Telah diidentifikasi bahwa <i>intrinsic rewards</i> memiliki pengaruh pada hasil kerja. Namun <i>extrinsic rewards</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil karyawan di industri manufaktur Turki. Pentingnya sistem <i>intrinsic rewards</i> untuk menerapkan TQM.