

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2011).

Sukirno (Naning & Wahna: 2019) dalam buku *Manajerial Skill* menyatakan manajemen merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan oleh para manajer dalam sebuah organisasi agar tujuan yang ditentukan dapat diwujudkan.

b. Fungsi manajemen menurut Farida (2017) meliputi :

1. Fungsi Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

2. Fungsi Pengorganisasian

Mengelompokkan kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Fungsi Pengarahan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah atau instruksi kepada bawahan

dalam melaksanakan tugas sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

4. Fungsi Pengawasan

Mengadakan penilaian, pencocokan, pemeriksaan terhadap sesuatu yang telah dilakukan sudah sesuai dengan rencana semula apa belum.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau human resource atau SDM adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terdiri dari dua yaitu SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah, dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain.

Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Farida (2017) manajemen sumber daya manusia merupakan terminologi baru bagi manajemen personalia yang menempatkan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan komperatif. Manajemen sumber daya manusia terlibat dalam konteks tujuan strategic bisnis sedangkan manajemen personalia secara tradisional sangat terbatas keterlibatannya dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan kegiatannya terfokus pada operasional manajerial jangka pendek.

Menurut Handoko (dalam diktat Farida, 2015) definisi MSDM adalah penakrikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dengan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Hasibuan (2016) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat fungsi operasional meliputi :

a. Fungsi Pengadaan

Fungsi manajemen SDM secara operasional yag pertama yaitu sebagai pengadaan. Pengadaan seperti apa yang dimaksud? Pengadaan yang dimaksud yaitu pengadaan terhadap tenaga kerja baru atau *recruitment*. Fungsi manajemen SDM sebagai pengadaan menjalankan tugasnya seperti penyeleksian serta penempatan karyawan dalam perusahaan.

b. Fungsi Pengembangan

Setelah melakukan pengadaan tenaga kerja, kemudian dilakukan pengembangan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan kualitas SDM demi meningkatkan keahlian. Peningkatan keahlian ini dilakukan melalui pelatihan. Proses pelatihan biasanya dilakukan saat karyawan sudah diterima dari seleksi penerimaan.

c. Fungsi Kompensasi

Fungsi operasi selanjutnya yaitu kompensasi atau pemberian upah. Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Semua upah dari tenaga kerja yang telah berkontribusi diatur oleh manajemen SDM pada fungsi operasional ini.

d. Fungsi Pengintegrasian

Semua orang berbeda, baik sikap tindakan, perilaku, pandangan dan pendapat. Perbedaan ini kerap menimbulkan disintegrasi sehingga menimbulkan konflik. Oleh karena itu diperlukan proses integrasi atau penyatuan. Dalam proses pengintegrasian individu akan diminta untuk merubah pandangan, kebiasaan serta sikap yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

e. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi selanjutnya yaitu pemeliharaan atau perawatan. Untuk mempertahankan kondisi sumber daya manusia yang telah ada, diperlukan pemeliharaan. Pemeliharaan sumber daya manusia dilakukan dengan menjaga dan meningkatkan kemampuan sumber

daya manusianya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan training motivasi. Motivasi sangat penting bagi karyawan agar mereka tetap semangat dalam bekerja.

f. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja

Fungsi manajemen SDM secara operasional yang terakhir yaitu pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini semua pemutusan hubungan kerja baik pemisahan, pensiun ataupun PHK itu sendiri diatur oleh fungsi manajemen SDM. Semua urusan pensiun pegawai yang telah lama berkontribusi pada perusahaan diurus pada divisi ini.

Tujuan dari implementasi fungsi-fungsi MSDM di atas secara umum adalah meningkatkan kontribusi yang produktif dari SDM yang ada organisasi melalui cara yang strategis, etis dan secara social dapat dipertanggungjawabkan.

3. **Reward**

Tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam pencapaian prestasi dalam pekerjaannya, wajar mendapatkan sebuah apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita. (Purnama, 2015:13)

Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang professional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. (Handoko, 2012:66)

Didalam pemberian *reward* ada unsur gaji maksudnya ialah uang yang diterima karyawan selama masih bekerja dan diluar gaji pokok, karyawan yang memperoleh *reward* biasanya berprestasi sehingga diganjar dengan hadiah/*reward* oleh perusahaan.

Menurut Ivancevich dalam Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik.

- a. Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Dimana penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial dan non finansial yaitu :

- 1) Penghargaan Finansial

- a) Gaji

Merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan berprestasi sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.

- b) Tunjangan

Merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

c) Bonus/insentif

Merupakan tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

2) Penghargaan non finansial yaitu:

a) Penghargaan interpersonal

Biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

b) Promosi

Penghargaan promosi merupakan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

b. Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, yang terdiri dari :

1) Penyelesaian

Merupakan kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang.

2) Pencapaian

Merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

3) Otonomi

Suatu keinginan yang timbul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi ketat.

Menurut Mahmudi (2013) indikator-indikator untuk mengukur variabel penghargaan yaitu:

1) Bonus

Bonus merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan, pemberian bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan loyalitas.

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan ditawarkan dalam organisasi sebagai bentuk pemberian *reward*.

3) Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan prospek dimasa yang akan datang. Pengembangan karier ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik dimasa depan.

4) Penghargaan psikologis

Penghargaan psikologis lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya.

4. *Punishment*

Menurut Siahaan (2013) *punishment* merupakan kehendak dan kesediaan karyawan untuk memenuhi dan mentaati segala peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Punishment adalah sanksi yang diterima oleh karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. (Fahmi, 2017:68).

Punishment adalah tindakan menghukum namun apabila diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang karyawan untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin atas pekerjaannya. Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gabriella Monica mengenai loyalitas terhadap *punishment* di PT. Bank SulutGo, dilihat dari pengujian parsial (uji t) menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel *punishment* terhadap loyalitas karyawan adalah $2,032 > t$ tabel $1,991$ dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *punishment* mempunyai pengaruh secara parsial terhadap loyalitas.

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

- a) Hukuman ringan meliputi: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- b) Hukuman sedang meliputi: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. Sebagaimana karyawan lainnya,

penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

- c) Hukuman berat meliputi: penurunan pangkat atau demosi. Pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

5. Kompensasi

Menurut Dessler dalam Subekhi (2012) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Hasibuan (2015) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Istilah kompensasi dapat disimpulkan sebagai imbalan yang akan diterima oleh karyawan baik langsung maupun tidak langsung dan berbentuk barang atau fasilitas atas hasil kerja maupun kontribusi karyawan kepada perusahaan. Gaji didalam kompensasi yang dimaksud ialah gaji keseluruhan yang nantinya akan diberikan kepada karyawan ketika tidak sudah bekerja.

Menurut Hasibuan (2015) Jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung:

1. Kompensasi langsung diantaranya :
 - a. Gaji pokok yang merupakan kompensasi yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji

merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.

- b. Upah adalah balas jasa yang di berikan kepada pegawaai harian dengan pedoman perajnjian yang telah disepakati sebelumnya.
- c. Upah intensif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyaan tertentu yang prestasinya diatas standar.

2. Kompensasi tidak langsung diantaranya :

- a. Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, mas istirahat , asuransi keshatan dan program pensiun.

- b. Tunjangan jabatan

Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

Indikator kompensasi menurut Simamora (2009) :

- a) Puas terhadap gaji

Hak yang diterima oleh karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.

- b) Puas terhadap fasilitas

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat kerja.

c) Puas terhadap tunjangan

Kompensasi tambahan diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan.

6. Loyalitas Karyawan

Menurut Hasibuan (2011:58), loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.

Sidik (2016:8) semakin tinggi loyalitas karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi.

Aspek-aspek loyalitas kerja oleh Soegandhi (2013), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

a. Taat pada peraturan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan.

b. Tanggung jawab pada perusahaan

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang

keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

c. Kemauan untuk bekerja sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

d. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

e. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi inmeliputi: hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

f. Kesukaan terhadap pekerjaan

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

NO	Pengarang dan Penerbit	Judul Buku, Artikel, Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian
1.	Berto Kristanto Purba Universitas Riau 2017	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus PT. Capella Dinamik Nusantara Cab. Kandis)	Hasil dari penelitian ini kompesasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Capella Dinamik Nusantara Cab. Kandis
2.	Rahmadana Safitri Universitas Mulawarman 2015	Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda	Hasil penelitian ini kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan pada PT. Putera Lautan Kumala Lines di Samarinda
3.	Tresia Karli Kawulur W. A. Areros R. J. Pio 2018	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Columbia Perdana Cabang Manado	Hasil penelitian ini <i>Reward</i> berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan PT. Columbia Perdana Cabang Manado sedangkan <i>Punishment</i> tidak berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan
4.	Gabriella Monica Mandagi William A. Areros Sofia A. P. Sambul Universitas Sam Ratulangi 2020	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Bank SulutGo Cabang Utama Manado	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap loyalitas

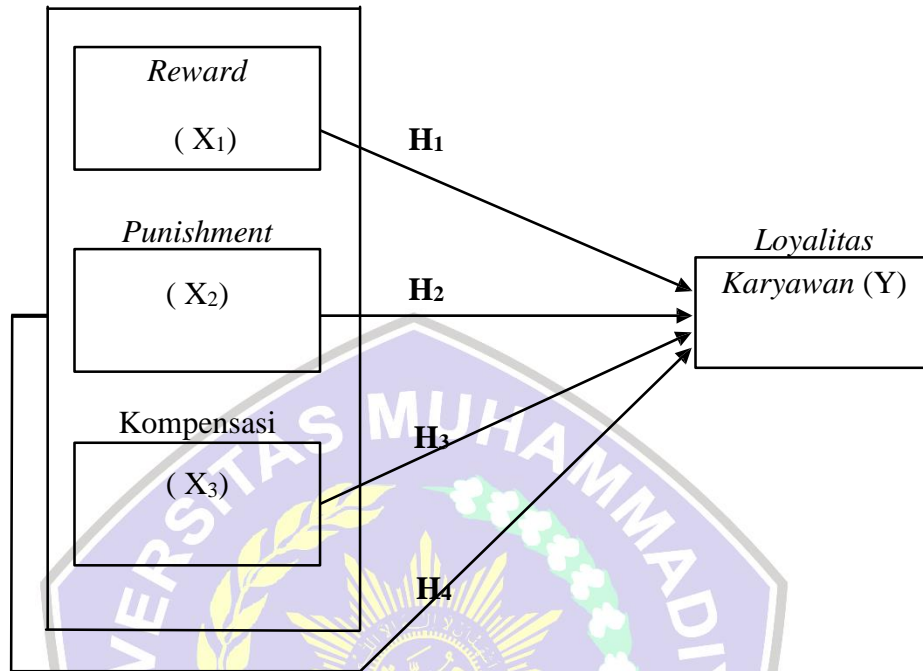
5.	Kadek Suhendra W. D I.G. A. Dewi Adnyani Universitas Udayana Bali	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Gino Valentino Bali	Lingkungan Kerja Fisik, Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas
6.	Arik Irawanti 2016	Pengaruh Peningkatan Remunerasi, Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Lima Satu Sejahtera Jepara)	Remunerasi, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja
7.	Fathia Nuryadin 2017	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Semangat Kerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Airlines	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

Sumber: Data diolah Peneliti, 2021



C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah Peneliti, 2021

Keterangan:

X₁ : *Reward*

X₂ : *Punishment*

X₃ : Kompensasi

Y : Loyalitas Karyawan

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. (Sugiyono, 2016)

Adapun dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah :

1. Pengaruh *Reward* terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kawulur, Areros dan Pio (2018) pada PT. Columbia Perdana Cabang Manado pada penelitian ini menghasilkan variabel *reward* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₀₁ : Diduga *reward* tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

H_{a1} : Diduga *reward* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

2. Pengaruh *Punishment* terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saputra, Nurlina dan Hasan (2017) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar memiliki kesamaan pada variabel *punishment* dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel dependen yaitu Produktivitas Kerja. Hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₀₂ : Diduga *punishment* tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

H_{a2} : Diduga *punishment* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2015) pada PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda menghasilkan dimana variabel kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₀₃ : Diduga kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

H_{a3} : Diduga kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

4. Pengaruh Reward, Punishment dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Solehah (2016) pada PDAM Tirta Intan Garut memiliki kesamaan pada variabel *reward* dan *punishment* menyatakan bahwa berpengaruh positif dan signifikan. Memiliki perbedaan pada variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hermawan (2013) pada PT. Inti Buana Permai Denpasar Bali menunjukkan bahwa faktor pemberian

kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hipotesis keempat dalam penelitian ini sebagai berikut

H₀₄ : Diduga *reward*, *punishment* dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

H_{a4} : Diduga *reward*, *punishment* dan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di konveksi Al Nur Kendal Ngawi.

