

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajwn Sumber daya manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:9), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya yang lainnya secara efektif dan efesian untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Sunyoto (2012:1), sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelolah hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi oeganisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

2.1.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14), manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:21), fungsi manajemen sumber daya manusia itu meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagiam organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian pengembangan Karir

Menurut Bernardin dan Russel (2013) dikutip Di (Kaswan, 2014: 48) pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi.

Menurut Kaswan (2014) pengembangana karir merupakan usaha yang terorganisasi, dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara pegawai dan organisasi.

Menurut Mathis (2001) Dikutip Di (Busro, 2018) menjelaskan, bahwa karier adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya, mulai staf, pimpinan tingkat paling bawah, pimpinan menengah, hingga pimpinan atas.

Menurut Nawawi (2006) Dikutip Di (Busro, 2018) pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang

selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri, unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya dimana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan organisasi.

2.1.2.2 Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Kaswan (2014:49), pengembangan karir sangat penting baik bagi individu maupun organisasi. Praktik pengembangan karir, seperti yang dilaporkan Benardin dan Russell (2013), terbukti bisa meningkatkan kepuasan karir pegawai dan meningkatkan efektivitas perusahaan.

Lebih luas, Caruth, Caruth, dan Pane dalam Kaswan (2014: 51) menjelaskan secara khusus implementasi pengembangan karir yang dilakukan organisasi memiliki sejumlah tujuan-tujuan yang melayani baik kebutuhan organisasi maupun pegawai. Tujuan-tujuan dasar itu diantaranya yaitu:

1. Bagi Organisasi

Ada sembilan tujuan organisasi khusus yang ingin dicapai melalui program pengembangan karir. Secara umum, tujuan ini berfokus pada memiliki jumlah orang yang *qualified* yang memadai sehingga organisasi bisa memenuhi misi dan sasarannya, meliputi;

- a. Meningkatkan Penggunaan Personalia
- b. Mengurangi Pergantian Pegawai
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen
- d. Mengurangi keusangan pegawai
- e. Meningkatkan efektivitas perusahaan
- f. Membantu dalam merekrut pegawai yang bertalenta tinggi
- g. Membantu dalam memberi kesempatan pekerjaan yang sama
- h. Menghilangkan hambatan dan mobilitas ke atas
- i. Tanggung jawab sosial

2. Bagi Pegawai

- a. Mendorong pertumbuhan
- b. Mengembangkan ketrampilan baru
- c. Mengurangi kejenuhan
- d. Memuaskan harapan pegawai
- e. Meningkatkan kinerja pegawai

2.1.2.3 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Bagaimanapun juga pengembangan karier masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena sangat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meniti karier pada dasarnya terletak pada tiga faktor berikut, yaitu:

1. Kemampuan intelektual, yaitu tingkat pendidikan dan latihan yang ditempuh. Semakin tinggi tingkat pendidikan, dan semakin banyak

pelatihan, kursus, lokakarya, simposium, seminar yang diikuti, semakin berpeluang untuk menduduki karier yang lebih tinggi.

2. Kemampuan dalam kepemimpinan, yaitu kompetensi baik hard maupun softskill yang dimiliki oleh karyawan yang dapat mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari. Kemampuan kepemimpinan sangat terkait dengan kemampuan komunikasi, kemampuan menggerakkan orang lain, kemampuan bahasa, dan berbagai kemampuan yang lain yang sifatnya birokratik/manajerial.
3. Kemampuan manajerial, kemampuan manajerial meliputi kemampuan perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan oleh organisasi. Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia Ketiga hal tersebut senantiasa dibina dan ditingkatkan oleh setiap karyawan atau anggota organisasi, terutama bagi mereka yang potensial dan selalu ingin maju dalam kariernya. Kemampuan seseorang dalam mencapai tujuan karier tertinggi merupakan fungsi dari:

kompetensi,

1. pendidikan,
3. prestasi,
4. kapasitas,
5. integritas,
6. loyalitas,
7. komitmen,

8. kedisiplinan,
9. motivasi kerja,
10. kepercayaan diri, dan
11. berbagai aspek lain yang saling terkait satu sama lain.

1.1.2.4. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Harras et. all (2020) bentuk-bentuk karier hanya terdiri dari promosi dan rotasi, selebihnya adalah model pengembangan.

1. Promosi, meningkatnya jabatan dari bawah ke atas berdasarkan pemenuhan syarat tertentu dan ditetapkan oleh pimpinan organisasi.
2. Rotasi, memberikan kesempatan untuk berkembang dengan menerima jabatan pada divisi atau bagian lain. Hal tersebut dimaksudkan agar pekerja memiliki kemampuan adaptasi yang baik.
3. Kesempatan lain-lain, pemberian kesempatan berupa pelatihan atau pendidikan atau keterlibatan yang fokus utamanya adalah peningkatan kompetensi kerja, tidak berkaitan dengan peningkatan jabatan.

2.1.3 Reward

2.1.3.1 Pengertian Reward

Menurut Rivai (2004) Dikutip Di (Busro, 2018: 316) *reward* merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk financial (insentif moneter) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan menurut Nawawi (2016; 319) reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek

hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal.

Menurut Busro (2018: 316) *reward* merupakan bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi, komitmen pegawai, dan mampu memengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai.

Menurut Sedarmiyanti (2004) Dikutip Di (Busro, 2018: 318) *reward* adalah segai motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondusif atau berakibat kepada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sikap, motivasi, dan semangat kerja yang tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental seseorang yang berpandangan bahwa dalam bekerja hari ini hasilnya harus lebih baik daripada kemarin, demikian pula hari esok harus lebih baik daripada sekarang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa reward adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Reward dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Reward non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Reward Yang Diberikan perusahaan

Berdasarkan uraian di atas, dapat diklasifikasikan berbagai jenis reward. Menurut bentuknya, reward diberikan dalam bentuk:

1. Finansial (tunjangan kinerja, bonus, insentif, kenaikan gaji, remunerasi, tunjangan belajar, dan sejenisnya).
2. Setara finansial (fasilitas kantor, promosi jabatan, fasilitas mobil, perumahan, asuransi, kesehatan, rekreasi, dan sejenisnya).
3. Nonfinansial (medali, piagam, sertifikat, piala, trofi, lencana, bintang, dan sejenisnya). Berdasarkan jumlah orang yang menerima, reward dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. individu,
2. kelompok kecil,
3. kelompok besar, dan
4. massal/populasi.

Berdasarkan waktu pemberiannya, reward dapat dibedakan menjadi:

1. insidental (bonus, insentif);
2. semi permanen (tunjangan, remunerasi, beasiswa anak, asuransi kesehatan selama bekerja, fasilitas mobil, rumah dinas); dan
3. permanen (asuransi hari tua, pensiun bulanan).

Berdasarkan penyebabnya, reward dapat dibedakan menjadi:

1. Reward prestasi (diperoleh karena mampu mencapai prestasi kerja tertentu).
2. Reward struktural (diperoleh karena menduduki jabatan tertentu).
3. Reward masa kerja (diperoleh karena mencapai masa kerja tertentu).

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Reward

Menurut Rivai (2005: 265) faktor-faktor yang mempengaruhi reward terbagi menjadi dua yaitu, lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi reward dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal di dalam perusahaan yang turut memengaruhi reward tersebut.

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat reward melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam reward untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

Menurut Hasibuan (2016: 77) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian reward kepada karyawan diantaranya yaitu:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
2. Kemampuan dan kesediaan organisasi.
3. Organisasi karyawan.
4. Produktivitas kerja karyawan.
5. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres Pemerintah.
6. Biaya hidup.
7. Posisi jabatan karyawan.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja.
9. Kondisi perekonomian nasional.
10. Jenis dan sifat pekerjaan

2.1.3.4 Indikator Reward

Menurut Kadarsiman (2012:122) dikutip oleh (Saputra et.al. 2017:4) indikator reward meliputi :

1. Upah, suatu penerimaan sebagian imbalan dari perusahaan kepada pekerja untuk pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.
2. Promosi, meningkatnya jabatan dari bawah ke atas berdasarkan pemenuhan syarat tertentu dan ditetapkan oleh pimpinan organisasi.
3. Insentif, bentuk kompensasi dari perusahaan kepada tenaga kerja sebagai tambahan penghasilan diluar gaji atau upah bulanan sebagai penghargaan atas kerja kerasnya dalam bekerja.
4. Tunjangan, tambahan gaji yang diberikan kepada karyawan diluar gaji pokok

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Busro (2018: 89) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang

dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2015:97).

Menurut Hasibuan (2016:160), kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan di atas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seseorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut (Kasmir, 2020) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan ketrampilan maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan apa yang ditetapkan.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar, begitupun sebaliknya.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau

dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasikan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi memengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin

yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

11)Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan.

2.1.4.3 Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini indikator kinerja menurut (Kasmir, 2020) terdiri dari 6 (enam) yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan Dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas Dengan keterampilan dan kemampuan Karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan Dengan pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dan keadaan baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

6. Hubungan Antar Pegawai

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan Dengan pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dan keadaan baik menjadi tidak baik atau sebaliknya

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
1	Aflatul Rima Ronia	<p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Reward terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami.</p> <p>Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM) Volume: 6, Nomor: 1, 2020</p>	<p>Variabel yang diteliti: Pengembangan karir, reward dan kinerja karyawan.</p> <p>Alat Analisis data: Penelitian ini menggunakan metode penelitian yaitu analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F.</p> <p>Hasil Penelitian: Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig. 0,003). Variabel reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig. 0,012). Pengembangan karir dan reward secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig. 0,000). Dengan persamaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X₁ dan X₂ - Variabel Y - Alat Analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
			regresi $Y = 15,197 + 0,266X_1 + 0,512X_2 + 4,805$		
2	Rizka Wahyu Surya Prayogi	<p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol. 5 No. 2 (2017)</p>	<p>Variabel yang diteliti: Pengembangan karir, reward dan kinerja karyawan.</p> <p>Alat Analisis data: Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan uji dominan</p> <p>Hasil Penelitian: Pengembangan karir dan reward secara simultan berpengaruh pada kinerja karyawan. Pengembangan karir dan reward berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah pengembangan karir. Nilai Adjusted R Square sebesar 0.531 yang berarti bahwa terdapat pengaruh antara</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X_1 dan X_2 - Variabel Y - Alat Analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjek penelitian - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
			pengembangan karir dan reward terhadap kinerja karyawan sebesar 53,1%		
3	Novita Nandita Sanggor	<p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Reward terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kawanua Puspa Buana Tomohon</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 6, No. 9 (2021)</p>	<p>Variabel yang diteliti: Pengembangan karir, reward dan kinerja karyawan.</p> <p>Alat Analisis data: Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan R Square</p> <p>Hasil Penelitian: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t_{hitung} 4,094). Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t_{hitung} 5,694). Pengembangan karir dan reward secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (F_{hitung}: 1033,363).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X_1 dan X_2 - Variabel Y - Alat Analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjek penelitian - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
4.	Kristina Ayu Ningrum dan Kim Budiwinarto	<p>Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Pada BMT Insan Sejahtera Karanganyar</p> <p>Smooting Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta Vol.19 No.4 Oktober 2021</p>	<p>Variabel yang diteliti: Pengembangan Karir, Motivasi, Reward dan Kinerja Pegawai</p> <p>Alat Analisis data: Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan R Square</p> <p>Hasil Penelitian: Pengembangan karir tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai (Sig. 0,667). Motivasi berpengaruh signifikan kinerja pegawai (Sig. 0,000). Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. 0,044). Persamaan regresi: $Y = -2,263 - 0,033X_1 + 0,977X_2 + 0,194X_3$</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X_1 dan X_3 - Variabel Y - Alat Analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X_2. - Subjek penelitian - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
5.	Syaiful Anam	<p>Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Cahaya Bintang Olympic</p> <p>Jurnal Ekonomi Mahasiswa (JEKMA) Volume .1 No.6, November 2020</p>	<p>Variabel yang diteliti: Pengembangan Karir, Reward, Punishment dan Kinerja Karyawan</p> <p>Alat Analisis data: Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan R Square</p> <p>Hasil Penelitian: Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel pengembangan karir, reward dan variabel punishment terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai R Square yaitu 81% Dari hasil uji F diperoleh Fhitung sebesar 16,47 Artinya secara bersama-sama variabel pengembangan karir, reward dan punishment mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X₁ - Variabel X₂ - Variabel Y - Alat Analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X₃. - Subjek penelitian - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
			$Y = 9,707 + 0,148 X_1 + 0,087 X_2 + 0,001 X_3$		
6	Helisia Margahana	<p>Pengaruh Kompetensi, Reward dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen STIE Trisna Negara</p> <p>Jurnal Edunomika Vol. 04, No. 02 (2020)</p>	<p>Variabel yang diteliti: Kompetensi, Reward, Pengembangan Karir dan Kinerja Dosen</p> <p>Alat Analisis data: Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan R Square</p> <p>Hasil Penelitian: Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, reward dan pengembangan Karir berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja dosen. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan (Sig. 0,000). Sedangkan Reward (Sig. 0,617) dan Pengembangan karir (Sig. 0,121) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja Dosen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X₂ - Variabel X₃ - Variabel Y - Alat Analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X₁. - Subjek penelitian - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
7.	Muhamad Burlian	Pengaruh Pengembangan karir Terhadap kinerja Karyawan Balai Kartina Ikan Polonia Di Medan. Universitas Sumatra Utara, 2005	<p>Variabel yang diteliti: Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai</p> <p>Alat Analisis data: Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan R Square</p> <p>Hasil Penelitian: Berdasarkan hasil uji determinan diperoleh bahwa variabel pengembangan karir dapat menjelaskan 64,2% terhadap kinerja pegawai. Sementra sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Kalandia terbukti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X1 - Alat analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjek penelitian - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Pebedaan
8.	Enjang Maya Afiyati	Pengaruh Pengembangan Karir Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta. IAIN Salatiga, 2019	<p>Variabel yang diteliti: Pengembangan Karir, Motivasi dan Disiplin kerja dan Kinerja Pegawai</p> <p>Alat Analisis data: Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis digunakan uji F, uji t, dan R Square</p> <p>Hasil Penelitian: Hasil analisis data menunjukkan bahwa ujiregresi menghasilkan persamaan sebagai berikut $Y = 4,442 + 0,315 X_1 + 0,468 X_2 - 0,158 X_3$. Untuk mengetahui pengeruh variebal secara parsial terhadap kinerja perusahaan, maka dilanjutkan uji t. Uji t menghasilkan nilai thitung > 1,67, nilai t hitung untuk masing masing variabel independen adalah pengembangan kariri sebesar 5,911 > t tabel 1,67, motivasi kerja sebesar 9,127 > t tabel 1,67 disiplin kerja sebesar 3,474 > t tabel 1,67 maka Ho ditolak .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X1 - Alat analisi 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel X2 - Variabel X3. - Subjek penelitian - Tempat Penelitian - Tahun Penelitian

2.3. Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan Pengembangan Karir Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan hal positif didalam perusahaan sebab pengembangan karir dapat membawa seseorang karyawan untuk terus mengelola skill dan pengetahuan yang menjadikan seorang karyawan yang memiliki kualitas, kemampuan bekerja yang berpotensi baik dan dapat meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir dapat menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan serta pengembangan karir mendorong seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik (Fauziah dkk, 2016). *Reward* diberikan untuk karyawan yang berprestasi dan mau bekerja dengan bersungguh-sungguh untuk mencapai target perusahaan. Memberikan *reward* atau upah adalah rasa puas perusahaan kepada karyawan yang telah melakukan tugas atau tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya, sehingga pemberian *reward* dapat mendorong atau memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Tangkuman, 2015). Dengan meningkatkan kinerjanya dan dengan cara meningkatkan jenjang karir maka secara tidak langsung akan mendapatkan *reward* yang sangat pantas diterima oleh karyawan.

2.3.2 Hubungan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pribadi untuk mencapai suatu rencana karir. Suatu karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang yang diharapkan mampu

menghasilkan kinerja yang bagus. Pengembangan karir dapat bermanfaat bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja dengan baik seperti pengembangan para karyawan yang dapat dipromosikan, menggali potensi karyawan, mendorong pertumbuhan dan memuaskan kebutuhan karyawan (Handoko, 2014). Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibuktikan oleh peneliti terdahulu yang dilakukan Jumawan, dkk (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kooporasi, dengan hasil penelitian bawasannya pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diketahui bahwa hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dapat menimbulkan keinginan seorang karyawan untuk mengembangkan potensinya karena diikuti dengan meningkatnya gaji serta tunjangan yang diterima. Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada pengembangan organisasi atau perusahaan, hal ini dikarenakan dapat mempengaruhi karyawan atau pegawai yang memiliki potensial dengan kualitas baik. Akan tetapi setiap perusahaan harus mampu mengontrol adanya persaingan kerja yang sehat antar karyawan yang ada diperusahaan tersebut.

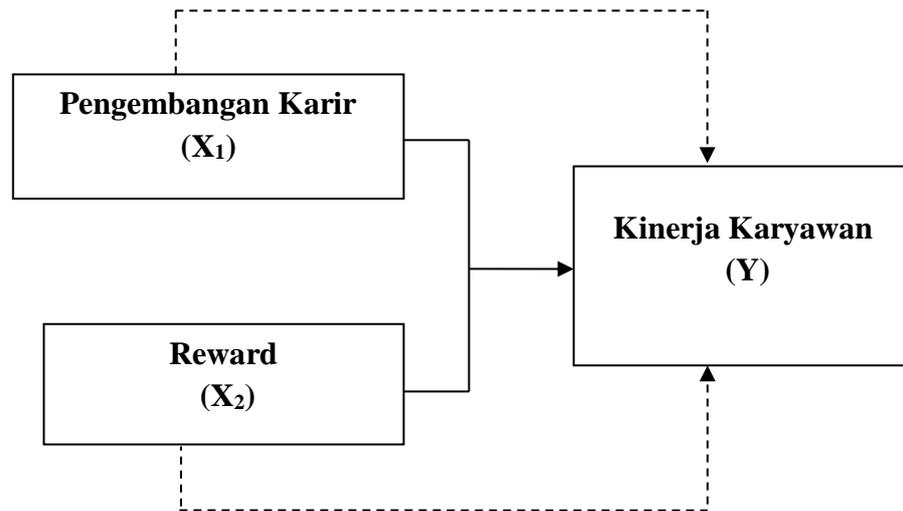
2.3.3 Hubungan Reward Terhadap kinerja Karyawan

Pemberian *reward* kepada karyawan dapat menjadikan motivasi yang sangat memikat dalam meningkatkan kinerjanya, karena semakin tinggi kinerja yang dilakukan seorang karyawan maka semakin tinggi pula *reward* yang diberikan perusahaan terhadap karyawan (Kadarisman, 2016). *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibuktikan oleh peneliti terdahulu yang dilakukan oleh

Tangkuman, dkk (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Penilaian kinerja, *Reward, Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina dengan hasil penelitian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diketahui hubungan *reward* terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya *reward* yang diberikan dapat menjadi dorongan seorang karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh dan meningkatkan prestasi kerjanya hal ini dapat menambah atau meningkatkan profit perusahaan, sehingga perusahaan memberikan *reward* yang menarik terhadap karyawannya.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis. Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah pengembangan Karir dan *Reward* dan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan.



Gambar 2. 1
Kerangka pemikirn

Keterangan Pengaruh:

----- : Parsial

----- : Siultan

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh Pengembangan Karir (X₁) dan *Reward* (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Kirana Permata baik secara parsial maupun simultan.

