

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Widodo, (2015) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM. Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Fungsi MSDM

Menurut Hasibuan, (2014), fungsi MSDM adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk

menetapkan program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengawasan dapat dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberikan arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan akan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk

mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia.

6) Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

8) Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Di suatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan kepentingan yang berbeda.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan meningkatkan kondisi fisik,

mental, loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

11) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai dan akan mempermudah tujuan dan keberhasilan organisasi.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut menurut Wibowo (2016) mengartikan “Kinerja Pegawai adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjsksn dan bagaimana cara mengerjakanya”. Menurut Mangkunegara (2016) "Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya". Jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka secara langsung karyawan akan loyal terhadap organisasi dan kinerja menjadi semakin meningkat. Sedangkan menurut Afandi (2018) 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 organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

b. Teori Kinerja

Teori kinerja dan pengembangannya (*A Theory of Performance and Development*). Teori ini di kembangkan oleh Atkinson dan Winston (1974, dalam corno et al., 2002) yang mengungkapkan bahwa (1) prestasi komulatif (*cumulative achievement*) seseorang di masa akan datang ditentukan oleh interkasi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja (*level performance while at work*) dan waktu yang di habiskan pada pekerjaan (*time spent at work*); (2) tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang bersumber dari sifat tugas-tugas (*nature of the task*) sekarang serta beberapa kemampuan (*abilities*) pribadi, sedangkan waktu yang di

habiskan pada pekerjaan di pengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk tugas dan aktivitas yang lain (*strength of motivation for the task and other activities*) yang bersumber dari pengetahuan, kepercayaan dan konsepsi pribadi serta insentif dan kesempatan melalui mediasi lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan; dan (3) kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang di pengaruhi oleh heridiras dan lingkungan formatif (pertumbuhan dan perkembangan) pada masa lalu.

c. Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Afandi, (2018) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

Faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Kepribadian menggambarkan sikap dan perilaku seorang karyawan dalam bekerja, serta dapat menentukan minat seseorang dalam memilih atau memutuskan suatu pekerjaan.

2) Kejelasan dan penerimaan seorang karyawan

Merupakan taraf pengertian dan penerimaan tugas yang diberikan kepadanya

3) Tingkat motivasi pekerja,

Suatu kemauan dari karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan

4) Kompetensi,

Suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.

5) Fasilitas kerja,

Sesuatu yang menunjang pekerjaan karyawan yang disediakan oleh perusahaan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins, (2016), dalam Bakti & Baktu, (2021) adalah:

1) Kualitas,

Diukur dari kesempurnaan tugas

2) Kuantitas,

Diukur dari jumlah yang dihasilkan

3) Ketepatan,

Standar yang ditetapkan dibandingkan dengan hasil

4) Efektivitas,

Tingkat penggunaan sumber daya

5) Kemandirian,

Merupakan komitmen kerja karyawan dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.

3. Lingkungan Kerja

a. Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sunyoto, 2015). Menurut Robbins, (2015) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu; lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

b. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti, (2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

1) Lingkungan kerja fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembabab, sirkulasi udara, penchayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah:

1) Penerangan/pencahayaan di tempat kerja

Penerangan dan pencahayaan sangat besar mamfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

2) Temperatur di tempat kerja

Dalam keadaan normal, setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda.

3) Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4) Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yakni untuk proses metabolisme. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

5) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

6) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang Sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

7) Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

8) Tata warna di tempat kerja

Menata di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya, tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi, hal ini dapat dimaklum karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan.

9) Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya.

Menurut Sedarmayanti (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah:

- 10) Perhatian dan dukungan pimpinan yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka.
- 11) Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok yang ada.

e. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (2014) dalam Sihaloho & Siregar, (2019) lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu:

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan.

Lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

a) Bangunan

Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

b) Peralatan kerja

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di embannya di dalam perusahaan.

c) Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di

perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiakan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

d) Sarana angkut

Tersedianya sarana angkutan akan mendukung para karyawan untuk sampai di tempat kerja dengan tepat waktu, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

a) Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

b) Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat di antara individu masing-masing.

c) **Kerjasama antar karyawan**

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

4. Penghargaan Kerja

a) **Definisi Penghargaan Kerja**

Menurut Fahmi (2016) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Siagian (2016) *reward* adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. *Reward* juga merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi yang meliputi non finansial dan finansial. Menurut Handoko (2013) *reward* adalah bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, *reward* adalah ganjaran, hadiah, atau imbalan. Dalam konsep manajemen *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para tenaga kerja, metode

ini bisa juga mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang berulang-ulang, selain motivasi *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan.

b) Tujuan Penghargaan atau *Reward*

Menurut Sedarmayanti, (2017) tujuan diberikannya *reward* oleh perusahaan kepada karyawannya adalah sebagai berikut:

1) Menarik SDM

Hendaknya setiap penghargaan kepada pegawai dapat menimbulkan ketertarikan/hasrat bagi pegawai untuk memperolehnya.

2) Memotivasi SDM

Penghargaan pegawai harus memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik, lebih bersemangat dan lebih berkinerja tinggi.

3) Mengembangkan SDM

Penghargaan pegawai hendaknya dapat memberi peluang kepada pegawai untuk berkembang, berkecambah kemampuan dan wawasannya, berkembang kariernya dan berkembang pendapatannya.

2) Memuaskan SDM

Hendaknya setiap penghargaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai yang memperolehnya.

3) Memelihara SDM

Penghargaan pegawai hendaknya dapat mempertahankan keberadaan pegawai pada organisasi tertentu sehingga tingkat *turn over* atau keluar dari organisasi rendah.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan Kerja

Menurut Rivai, (2015) 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 didalam perusahaan yang turut memengaruhi *reward* tersebut.

1) Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian *reward* dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran suatu perusahaan yang terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha

untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

2) Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi reward sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3) Peraturan pemerintah

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).

4) Serikat pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program *reward* kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

5) Anggaran tenaga kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk *reward* karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

6) Siapa yang membuat keputusan *reward*

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan *reward* dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

d. Indikator Penghargaan Kerja

Menurut Hamzah, (2012) dalam Prayudi & Indriyani, (2020) menyatakan ada beberapa indikator dari penghargaan yaitu:

1) Insentif yang diberikan

Pemberian insentif kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang baik. Dengan meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, tentunya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja oleh sebab itu manfaat insentif sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan yang ingin berkembang.

2) Kenaikan pangkat;

Karyawan kompeten yang mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dan mampu bekerja dengan baik yang dapat menjalankan tujuan perusahaan salah satu penghargaan yang tepat diberikan kepadanya yaitu kenaikan pangkat yang sesuai dengan peraturan perusahaan. Dimana ia diletakkan dengan tujuan untuk lebih bisa lagi mengembangkan perusahaan.

3) Pendidikan dan pelatihan;

Pendidikan dan pelatihan salah satu hal yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan, semakin besar ia dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga mampu untuk meningkatkan prestasinya kejenjang yang lebih baik dan lebih tinggi lagi.

4) Motivasi dan tujuan;

Motivasi dan tujuan yang diberikan dari pimpinan kepada karyawan merupakan hal yang sangat sederhana tetapi sangat besar sekali pengaruhnya terhadap karyawan tersebut. Mereka sangat diperhatikan oleh atasannya dan ini juga salah satu peningkatan produktivitas kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

5. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai

perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Menurut Priansa (2018) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018).

Dari pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

b. Karakteristik Kepuasan Kerja

Menurut Suwatno & Priansa, (2014), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Imbalan yang diterima (*Compensation*)

Diutamakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

2) Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (*Supervision*)

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

3) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

4) Hubungan antar rekan sekerja (*Co-workers*):

Interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing masing individu tersebut.

5) Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

6) Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara, (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Rast & Tourani, (2012)

dalam Sunanda, (2020), diantaranya:

- 1) Kepuasan terhadap sifat pekerjaan
- 2) Kepuasan terhadap gaji sekarang
- 3) Kepuasan terhadap pengawasan
- 4) Kepuasan terhadap peluang promosi
- 5) Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara lingkungan kerja, penghargaan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Daftar penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Kartajaya, dkk, (2019). Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi, Vol. 8, No. 1, April 2019, Hal 1-8 ISSN: 2301-5268 E-ISSN: 2527-9483.	Variabel Independen : • Lingkungan kerja • Reward Variabel Dependen : • Kinerja karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Reward signifikan terhadap kinerja.
2.	Sadewo, dkk (2021) <i>International Journal Of Research In Business And Social Science</i> 10 (3) (2021) 213-222. <i>Research in Business & Social Science</i> <i>IJRBS VOL 10 NO 3</i>	Variabel Independen : • Working environment Variabel Mediasi: • Work Motivation Variabel Dependen : • Employee Performance	1. Working environment berpengaruh signifikan terhadap employee performance.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	ISSN: 2147-4478.		
3.	Putri, dkk, (2019). <i>International Journal of Research – GRANTHAALAYAH. Vol.7 (Iss.4): April 2019]</i> ISSN- 2350-0530 (O), ISSN- 2394-3629 (P).	Variabel Independen : • Working environment Variabel Mediasi: • <i>Work Disciplint</i> Variabel Dependen : • Employee Performance	1. Working environment berpengaruh signifikan terhadap employee performance.
4.	Sari, dkk (2021). <i>International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity Vol.12, No. 1, (2021), pp. 372–382.</i> ISSN: 2005-4289 <i>IJDRBC.</i>	Variabel Independen : • Working environment Variabel Mediasi: • <i>Work Motivation</i> Variabel Dependen : • Employee Performance	1. Working environment berpengaruh signifikan terhadap employee performance.
5.	Nurlaela & Trianasari, (2021). Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 7 No. 1, Bulan April Tahun 2021 P-ISSN: 2476-8782.	Variabel Independen : • Lingkungan kerja • Kepuasan kerja Variabel Dependen : • Kinerja karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
6.	Sazly & Permana, (2020). Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika Volume 18 No. 2 September 2020 P-ISSN 1411-8637. E-ISSN 2550-1178.	Variabel Independen : • Lingkungan kerja Variabel Dependen : • Kinerja karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Ende & Firdaus, (2021). Jurnal Ilmu Sosial,	Variabel Independen : • Lingkungan kerja Variabel Mediasi:	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Manajemen, Akuntansi, & Bisnis Vol. 2, No. 1, Februari 2021 e-ISSN: 2745-7273	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
8.	Yuliantari & Prasasti, (2020). Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen Volume 4 No. 1 Maret 2020 P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791.	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Bakti, (2021). Jurnal ilmu hukum humniora & ilmu politik. Volume 2, Issue 1 E-ISSN: 2747-1993, P-ISSN: 2747-2000.	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> • Pola mutasi • Penghargaan • Lingkungan kerja Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	1. Pola mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 2. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
10.	Ferdinand & Satibi, (2021). Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan Vol. 2, No. 1, April 2021, Hal. 30-37 e-ISSN: 2716-3695 p-ISSN: 2775-1465	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	1. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Rezani & Chaeriaah, (2021). Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana. Vol.8. No. 2, Mei-Agustus 2020 p-ISSN: 2338 – 4794	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan • Motivasi kerja Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	1. Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	e-ISSN: 2579-7476		
12.	<p>Swarto & Japalin, (2019).</p> <p>DERIVATIF: Jurnal Manajemen Vol. 13 No. 2 Nopember 2019</p> <p>ISSN Cetak 1978-6573) ISSN Online 2477-300X.</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reward • Komitmen organisasi <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	<p>1. Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
13.	<p>Triadi & Ekawaty, (2021).</p> <p>JURNAL MANAJEMEN - VOL. 13 (3) 2021, 400-407. –</p> <p>pISSN: 0285-6911 - eISSN: 2528-1518.</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reward • Kepuasan <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	<p>1. Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Kepuasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
14.	<p>Kamuri, dkk (2021).</p> <p><i>International Journal of Organizational Leadership</i> 10 (2021) 401-420.</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivation</i> • Reward <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employee Performance 	<p>1. Reward berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p>
15.	<p>Tanaka, dkk (2021).</p> <p><i>International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)</i> Volume 6 Issue 9 September 2021, P.P. 01-06</p> <p>ISSN: 2456-4559.</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reward <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work discipline</i> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employee Performance 	<p>1. Reward berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i>.</p>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
16.	Adha, dkk (2019). Jurnal Ekonomi Vokasi, Vol. 2 No 1 Januari 2019 ISSN 2622-4240.	Variabel Independen : • Kepuasan Variabel Dependen : • Kinerja karyawan	1. Kepuasan berpengaruh positif terhadap karyawan. signifikan kinerja
17.	Azhari, dkk (2021). FORUM EKONOMI, 23 (2) 2021, 187-193. ISSN Print: 1411-1713 ISSN Online: 2528-150X.	Variabel Independen : • Kepuasan kerja Variabel Dependen : • Kinerja karyawan	1. Kepuasan berpengaruh positif terhadap karyawan. signifikan kinerja
18.	Efendy & Suwarmanayasa, (2021). Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 7 No. 2, Bulan Oktober Tahun 2021 P-ISSN: 2476-8782.	Variabel Independen : • Kemampuan kerja • Kepuasan kerja Variabel Dependen : • Kinerja karyawan	1. Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. signifikan 2. Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. signifikan
19.	Juwita & Permatayuny, (2021). Akuntabilitas: Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi, Volume 14 Nomor 2 Tahun 2021 ISSN 1978-6255 (Print). ISSN 2527-3906 (Online)	Variabel Independen : • Kepuasan kerja • Disiplin kerja Variabel Dependen : • Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. signifikan 2. Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. signifikan
20.	Egenius, dkk (2020). <i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i> http://ijmmu.com editor@ijmmu.com Volume 7, Issue 10 October, 2020 Pages: 480-489 ISSN 2364-5369	Variabel Independen : • Job satisfaction Variabel Dependen : • Employee Performance	1. Job satisfaction secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
21	Destari, dkk (2018). <i>International Journal of Research and Review</i> www.ijrrjournal.com . Vol.5; Issue: 12; December 2018 . E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237.	Variabel Independen : • Job satisfaction Variabel intervening: • <i>Organizational Commitment</i> Variabel Dependen : • Employee Performance	1. <i>Job satisfaction</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.

Sumber: Berbagai Jurnal 2022

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan diatas, dapat diketahui bahwa adanya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Hubungan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, karena dengan lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan meningkatkan rasa puas dan senang dalam bekerja (Nurlaela & Trianasari, 2021). Menurut Anas (2013) dalam (Nurlaela & Trianasari, 2021) menyatakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman baik secara fisik ataupun nonfisik sangat diinginkan oleh pegawai agar dapat bekerja secara maksimal, namun sebaliknya apabila lingkungan sekitar kurang aman dan nyaman, maka kepuasan pegawai dalam bekerja tidak akan maksimal. Lingkungan kerja yang sehat akan memberikan kondisi yang aman dan nyaman, dan menguatkan para pegawai agar dapat bekerja secara maksimum sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai (Nurlaela & Trianasari, 2021).

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Kartawijaya, dkk (2019), Nurlaela & Trianasari, (2021), Sazly & Permana, (2020), Ende & Firdaus, (2021), Yuliantari & Prasasti, (2020), Sadewo, dkk (2021), Putri dkk (2019) dan Sari, dkk (2021) memperoleh hasil penelitian bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Penghargaan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian sistem penghargaan yang tertatur dan terarah sangatlah diharapkan oleh setiap karyawan dikarenakan akan terasa jelas manfaat dan pengaruhnya terhadap karyawan (Silalahi, 2016 dalam Ferdinand & Satibi, 2021). Dampak positif akan terlihat jelas, terutama pada kinerja karyawan setiap perusahaan. Akan tetapi apabila perusahaan selalu salah dalam penerapan sistem penghargaan diyakini mampu membuat dampak buruk ke semua bidang tanpa terkecuali terhadap menurunnya kinerja karyawan (Jusuf, 2013 dalam Ferdinand & Satibi, 2021).

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Kartawijaya, dkk (2019), Bakti, (2022), Ferdinand & Satibi, (2021), Rezani & Chaeriah, (2020), Swarto & Japlani, (2019), Tanaka, dkk (2021) dan Kumari, dkk (2021) memperoleh hasil penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

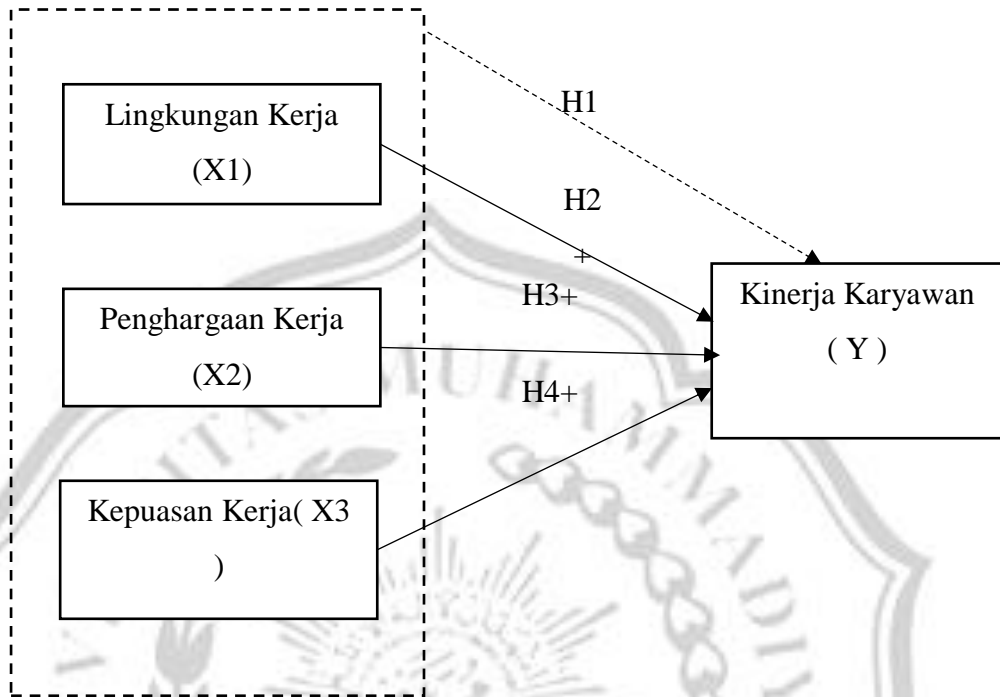
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif (Eliyana et al., 2019). Hal ini dipertegas oleh teori dari Sinambela (2012) yang mengatakan bahwa seseorang yang senang dan puas dengan tugas dan tanggung jawabnya akan terus memperbaiki kinerjanya, oleh karena itu, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja secara maksimal.

Beberapa hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Triadi & Ekawaty, (2021), Nurlaela & Trianasari, (2021), Juwita & Permatayuny, (2021), Efendy & Suwarmanayasa, (2021), Azhari, dkk (2021), Adha, dkk, (2019), Egenius, dkk (2020), dan Destari, dkk (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Keterangan Gambar:

- ▶ =Berpengaruh secara parsial
- - -▶ =Berpengaruh Secara simultan

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di uraikan, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Lingkungan kerja, penghargaan kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Penghargaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.