

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Teori Kinerja

Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan menurut Wexley dan Yukl (1977) yang mengatakan bahwa seseorang akan bekerja dengan baik ketika karyawan mendapat manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan menunjukkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan karyawan. Berbagai indikator menurut teori ini dapat menimbulkan rasa keadilan adalah kebermanfaatannya artinya karyawan merasakan manfaatnya dalam melaksanakan tugasnya (Sinambela, 2019).

Seorang karyawan juga harus memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa diantara sesama karyawan haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh (Sinambela, 2019).

b. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *performace* yang mempunyai arti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Sinambela (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kemudian Abdullah (2014) mendefinisikan kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk, arahan yang diberikan pimpinan, kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Donra dan Siregar (2019) mendefinisikan kinerja sebagai segala sesuatu capaian karyawan dalam memberikan seluruh kemampuannya untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan kualitas dan kuantitas sehingga mendorong berkembangnya suatu perusahaan kearah yang lebih maju. Lebih lanjut Sari & Rahyuda (2022) mendefinisikan kinerja sebagai cerminan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada suatu perusahaan.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang melalui proses kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan memberikan seluruh kemampuannya sebaik-baiknya dengan

mempertimbangkan kuantitas dan kualitas sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2017) yaitu sebagai berikut:

1) Kemampuan (*Ability*)

Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi atau (IQ) dan realita (pendidikan).

Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) *Motivation*

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

d. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Bernadin and Russel (2011) dalam (Busro, 2018) sebagai berikut:

1) *Quality*, yaitu sejauh mana suatu proses atau penyesuaian secara ideal cocok untuk melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas seperti yang diharapkan.

2) *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan dengan nilai mata uang yang diatur, jumlah unit, atau jumlah periode operasi.

- 3) *Timeliness*, yaitu tingkat dimana aktivitas diselesaikan dalam waktu kurang dari waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost effectiveness*, yaitu tingkat dimana tingkat pengguna sumber daya perusahaan berupa sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian tertinggi per unit.
- 5) *Need for supervision*, yaitu sejauh mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa harus meminta bantuan atau bimbingan dari pimpinannya.
- 6) *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seorang karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang bersumber dari usahanya sendiri (internal) dan didukung hal-hal diluar dirinya (eksternal) dalam hal kondisi kerja, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Sinambela, 2019). Kemudian menurut Putri & Santosa (2022) merupakan harapan untuk mendapatkan imbalan dari hasil kerja mereka yang diinginkan. Selanjutnya Zulbahri (2020) mendefinisikan kepuasan sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang tentang peran atau pekerjaannya dalam suatu organisasi. Tingkat puas individu dimana mereka menerima imbalan yang adil dari berbagai aspek situasi kerja organisasi

tempat mereka bekerja. Lebih lanjut definisi kepuasan kerja menurut Sunarsi (2019) adalah suatu tanggapan emosional karyawan setelah mereka membandingkan antara apa yang dia harapkan dan apa yang dia dapatkan dari pekerjaannya.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dengan apa yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

b. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2017) faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah sebagai berikut:

1) Faktor Psikologi

Faktor psikologi adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan psikologis karyawan seperti, minat, ketenangan, sikap kerja, keterampilan, dan kemampuan.

2) Faktor Sosial

Faktor sosial adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dan karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3) Faktor Fisik

Faktor Fisik adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, antara lain jenis pekerjaan, waktu dan istirahat,

peralatan kerja, kondisi ruangan, temperature, pencahayaan, ventilasi, kesehatan pekerja, umur, dan lain-lain.

4) Faktor Finansial

Faktor finansial adalah faktor yang berkaitan dengan jaminan dan tunjangan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

c. Teori Kepuasan Kerja

Teori Keseimbangan (Equity Theory) ini dikemukakan oleh Adam dalam Sinambela (2019) yang berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, dan pengenalan kembali. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jadi apabila perbandingan

tersebut dapat dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah atau gaji

Upah berhubungan jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Kesempatan atau Promosi

Kesempatan atau promosi berhubungan dengan kesempatan karyawan untuk mengembangkan dirinya dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4) Pimpinan atau pengawas

Pimpinan atau pengawas merupakan seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5) Rekan Kerja

Rekan kerja berhubungan dengan kepada siapa seseorang berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir menunjukkan pengembangan karyawan pada tingkat status yang dapat dicapai selama bekerja di organisasi. Sinambela (2019) mendefinisikan pengembangan karir sebagai serangkaian posisi yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya yang berhubungan dengan bekerja. Kemudian Suwarno & Ronal (2019) mendefinisikan pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir dan sumber daya manusia dan peningkatan oleh peningkatan departemen personalia untuk mencapai rencana pekerjaan sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Sedangkan Muhajir (2019) mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan karir. Lebih lanjut Uli & Wahyuni (2019) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang, melakukan perubahan status, posisi dan kepangkatan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian posisi yang ditempati seseorang dalam suatu organisasi dalam rangka melakukan peningkatan kemampuan, perubahan status, posisi atau kepangkatan untuk mencapai tujuan karirnya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Dalam perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh karyawan dalam merencanakan serta merealisasikan karirnya meliputi (Sunnyonto, 2015):

1) Tahapan-tahapan Kehidupan Karir

Tahapan-tahapan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun. Kecenderungan tahapan-tahapannya yang berkaitan dengan pencapaian tujuan karir dan apa yang seharusnya dilakukan organisasi dalam setiap tahapan untuk membantu karyawan dalam perencanaan karirnya meliputi tahapan:

a) *Entry Stage*

Entry stage merupakan tahap mulai memasuki organisasi, yaitu waktu seseorang baru memasuki suatu organisasi sebagai karyawan baru.

b) *Mastery Stage*

Mastery Stage adalah tahap seseorang dengan pengalaman atau keahlian yang sudah didapat menginginkan jabatan baru yang lebih tinggi atau lebih menarik dan menantang.

c) *Passage Stage*

Passage stage adalah masa karyawan mempersiapkan diri yang terjadi pada usia 55 tahun, sehingga karyawan tidak lagi berpikir untuk naik jabatan atau beralih ke jabatan lain.

2) Jangkar Krir

Jangkar karir merupakan poros yang disekelilingnya karir seseorang berputar sebagai akibat dari pengetahuan yang dimiliki, motif, nilai, dan sikapnya. Jangkar karir seseorang bersifat evolutif, melalui proses penemuan diri sendiri sampai pada keputusan untuk memilih satu pilihan karir yang sesuai dengannya.

3) Jalur Karir

Jalur karir merupakan urutan jabatan yang dapat dan harus diduduki untuk mencapai tujuan karir seseorang. Terdapat beberapa system jalur karir yaitu *Vertycal System*, *planned job rotation system*, dan *diamond system*.

c. Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat karir menurut Sunyonto (2015) yaitu sebagai berikut:

1) **Meningkatkan kemampuan karyawan**

Hal ini dicapai melalui pelatihan dalam proses pengembangan karir, dan karyawan yang berlatih dengan sungguh-sungguh dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, yang dapat diselaraskan dengan organisasi atau tempat mereka bekerja.

2) Meningkatkan suplay karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan dengan keterampilan yang lebih baik dari sebelumnya semakin meningkat, sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan mereka pada peran yang lebih sesuai. Dengan cara ini, suplay karyawan yang kompeten meningkat dan organisasi dapat memilih karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhannya.

d. Indikator-Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Sabrina (2021) yaitu sebagai berikut:

- 1) Pendidikan dan pelatihan merupakan program organisasi yang bertujuan untuk perbaikan serta perkembangan sikap, perilaku, keahlian, serta wawasan karyawan sesuai angan-angan organisasi/perusahaan.
- 2) Promosi sebagai perpindahan dari posisi/jabatan rendah menjadi tingkat atasnya. Umumnya promosi juga berujung peningkatan kewajiban, hak serta kedudukan sosial individu.
- 3) Mutasi sebagai bagian dari suatu proses dalam kegiatan peningkatan jabatan atau status individu dalam organisasi/perusahaan. Mutasi atau pemindahan dalam pengertian sempit didefinisikan sebagai perpindahan dari jabatan satu ke jabatan yang tidak lebih tinggi atau rendah lainnya dari satu level ke level yang lain. Secara luas, mutasi sebagai konsep perubahan

jabatan atau pekerjaan atau tempat baik secara horizontal maupun vertikal dalam suatu organisasi/perusahaan.

4. Reward

a. Pengertian *Reward*

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan alat untuk memotivasi karyawan. Metode ini bisa mengasosiasikan tindakan dan perilaku seseorang dengan perasaan bahagia dan senang, dan umumnya membuat mereka melakukan perbuatan berulang kali. Sitohang (2020) mendefinisikan *reward* sebagai sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Kemudian Silvia & Deswin (2021) mendefinisikan *reward* sebagai apresiasi dalam bentuk *finansial* dan *non finansial* yang diberikan dari pihak perusahaan kepada karyawan agar mereka termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan berprestasi agar tetap dalam perusahaan.

Lebih lanjut Lamin (2021) mendefinisikan *reward* sebagai ganjaran, hadiah, dan penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang lebih aktif dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja yang dicapai. Berdasarkan berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan bentuk apresiasi dari perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerja yang dicapai dalam bentuk *finansial* maupun *non finansial* agar mereka meningkatkan prestasi kerjanya dan bertahan dalam perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Terdapat empat faktor yang mempertimbangkan kebijakan *reward* (Sunarsi, 2019):

1) *Internal Consistency* (Internal Konsisten)

Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan berdasarkan jenis pekerjaan dalam perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), dan *job structur* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

2) *Eksternal Compentitiveness* (Kompetensi Eksternal)

Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan di mana perusahaan tetap memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan lain untuk memungkinkan perusahaan mempertahankan karyawan yang unggul/berkualitas untuk perusahaan.

3) *Employee Contributions* (Kontribusi Karyawan)

Kontribusi karyawan merupakan penetapan *reward* yang dikaitkan dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Penghargaan dapat ditentukan berdasarkan *senioritas*, prestasi kerja, kebijakan *insentif*, dan program perusahaan yang ada.

4) *Administration*

Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi, dan evaluasi.

c. **Jenis-Jenis *Reward***

Jenis *reward* menurut Panjaitan (2018) dibagi menjadi 2 yaitu:

1) Penghargaan *Intrinsik*

Penghargaan *intrinsik* yaitu penghargaan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Penghargaan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang.

2) Penghargaan *Ekstrinsik*

Penghargaan ekstrinsik merupakan kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan penghargaan bukan uang. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, dan bonus. Kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pesangon, cuti kerja, pelatihan, dan liburan. Sedangkan penghargaan bukan uang merupakan kepuasan yang diterima karyawan seperti rasa aman, lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, peluang kenaikan penghasilan, symbol status, pujian atau pengakuan.

d. Indikator-indikator *Reward*

Indikator *reward* menurut Lamin (2021) sebagai berikut:

1) Gaji dan Bonus

Berupa gaji pokok, tambahan honorarium, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang.

2) Kesejahteraan

Tunjangan, fasilitas kerja, dan kesejahteraan rohani.

3) Pengembangan Karir

Penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program latihan, dan penugasan untuk magang atau studi banding.

4) Penghargaan Psikologis dan Sosial

Promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang luas, pemberian otonomi yang luas, penempatan lokasi yang baik, pengakuan dan pujian.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil
1.	Alfatul Rima Ronia (2020) Journal Riset Mahasiswa Manajemen Vol: 6, Nomor 1	X1 : Pengembangan Karir X2 : Reward Y : Kinerja Karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Moh Sutoro (2019) Jurnal Ekonomi Efektif, Vol.2, No.1 ISSN : 262-882 E-ISSN : 2622-9935	X1 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3.	Nurul Fizia dan M. Imam Muttaqijn (2018) Jurnal Dinamika UMT Vol 3 No 1 ISSN (p-2477-1546) dan (e-2581-1894)	X1 : Pelatihan X2 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Suwarno dan Ronal Aprianto (2019) Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Volume 24, No 1	X1 : Pengalaman Kerja X2 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan	1. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	M. Tahir (2018) Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, Vol 3, No 1 p-ISSN 2339-0506 e-ISSN 2599-137X	X1 : Tekanan Kerja X2 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan	1. Tekanan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

6.	<p>Akhmad Darmawan, Abdan Syakuro, dan Fatmah Bagis (2021)</p> <p>Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534</p>	<p>X1 : Lingkungan Kerja X2 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan Z : Komitmen Organisasi</p>	<p>1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>6. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.</p> <p>7. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.</p>
7.	<p>Andika Pramukti (2019)</p> <p>Celebes Equilibrium Jurnal Vol 1, No 1 p-ISSN: 2685-5828 dan e-ISSN: 2685-4651</p>	<p>X1 : Motivasi X2 : Kompetensi X3 : Pengembangan Karir Y : Komitmen Z : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>2. Kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>3. Pengembangan karir berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p>

			<p>4. Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>5. Kompetisi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>6. Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>7. Komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja</p>
8.	<p>Amri (2019) Jurnal of Economic, Management, and Accounting Vol 2, No 2 p-ISSN : 2615-1871 e-ISSN : 2615-5850</p>	<p>X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. <i>Reward</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
9.	<p>Natasya Michelle Kentjana dan Piter Nainggolan (2018) National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development Universitas BundaMulia, Jakarta, 5-6 September 2018 e-</p>	<p>X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kinerja Karyawan Z : Motivasi</p>	<p>1. <i>Reward</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. <i>Reward</i> berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi</p> <p>3. <i>Punishment</i> berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>4. <i>Punishment</i> berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi</p> <p>5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

	ISSN No: 2622 – 7436		6. Motivasi tidak memediasi <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan 7. Motivasi memediasi <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan
10.	Jus Samuel Sitohang (2020) Journal of Management Review Vol 5, No1 ISSN-P : 2580-4138 ISSN-E 2579-812X	X1 : Budaya <i>Kaizen</i> X2 : <i>Reward</i> Y : Kinerja Pegawai	1. Budaya <i>Kaizen</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
11.	Maritinus Febriyanto Andy Pratama dan Wahyu Prabawati Putri handayani (2022) Jurnal Sosial dan Ekonomi dan Bisnis Vol.2, No 2 e-ISSN: 2828-4852 DOI:10.55587/jseb.v2i2.46	X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kinerja Karyawan	1. <i>Reward</i> berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>Punishment</i> berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	Deni Candra Purba, Victor P.K Lengkong, dan Sjendry Laindong (2019) Jurnal Emba Vol.7 No.1 ISSN 2303-1174	X1 : Kepuasan Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

13.	Budi Hartono Kusuma dan Lina (2018) Jurnal Manajemen Marantha, Vol 17 No 2 ISSN 1411-9293 e-ISSN 2579-4094	X1 : Kepuasan Karyawan Y : Kinerja Karyawan Z : Komitmen Organisasi	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja 3. Komitmen organisasi tidak dapat memediasi kepuasan karyawan terhadap kinerja
14.	Endik Sunaryo dan Herni Widiyah Nasrul (2018) Jurnal Dimensi, Vol 7, No 1 ISSN: 2085-9996	X1 : Kepuasan Kerja X2 : Komitmen Organisasi Y : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
15.	Eris Harimasakti dan Nardi (2022) Journal of Management Studies Vol 9 No 1 E-ISSN : 2502-7050 P-ISSN : 2407-6325	X1 : Kepuasan Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Disiplin Y : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja
16.	Anita Ike Lestari dan Hengky Widiandhono (2019) Jurnal Manajemen dan Bisnis Media Ekonomi, Vol XIX No 1	X1 : Motivasi X2 : Kompensasi X3 : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
17.	Akhwanul Akmal, Fitriani Laia, dan	X1 : Pengembangan Karir Y : Kepuasan Kerja	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

	Ruri Aditya Sari (2019) Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A) Volume 08, Nomor 01 2019, 01-06 e-ISSN: 2597-4394 p-ISSN: 2303-2537		
18.	Koromei L. Aritonang, Nira Fadilah, Tomy A. Aritonang, dan Okta V. Saragih (2019) Jurnal Manajemen Volume 5 Nomor 1 p – ISSN : 2301-6256 e - ISSN : 2615-1928	X1 : Pengembangan Karir X2 : Lingkungan Kerja Fisik Y : Kepuasan Kerja	1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja fisik kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
19.	Hanum Hotma Uli dan Caecillia Tri Wahyuni (2019) Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora Vol 8, No 2 p-ISSN: 2303-2898 e-ISSN: 2549-6662	X1 : Pengembangan Karir X2 : Kompensasi Y : Kepuasan Kerja	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
20.	N. Lilis Suryani (2020) Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia Vol 3, No 2	X1 : Pengembangan Karir X2 : Disiplin Y : Kepuasan Kerja	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
21.	Zulbahri (2020) Jurnal Manajemen dan Ilmu Sosial Vol 1 No 2	X1 : Pengembangan Karir X2 : Disiplin Kerja Y1 : Kepuasan	1. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN

	E-ISSN : 2716-375X, P-ISSN : 2716-3768	Kerja ASN Y2 : Kinerja ASN	2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja ASN 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN
22.	Mustawiju Rahman (2019) AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship Vol 4 No 1 (e-ISSN: 2477- 0574 ; p-ISSN: 2477-3824) Vol. 04, Issue. 01, January 2019	X1 : Pengawasan X2 : Pengembangan Karir Y : Kepuasan Kerja	1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
23.	NurSaadah (2017) Jurnal Manajemen, Vol 1 No 1 ISSN-P : 2580-4138 ISSN-E 2579-812X	X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kepuasan Kerja Z : Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Punishment berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
24.	Mukson (2021) Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi dan Perbankan Vol. 2, No. 1	X1 : Kondisi Kerja X2 : <i>Reward</i> Y : Kepuasan Kerja	1. Kondisi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Reward tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
25.	Ferdiaz Saudagar dan Hadi (2020) Indonesian Education Administration and Leadership Journal (IDEAL) ISSN 2686-3596	X1 : <i>Reward</i> X2 : Komitmen Kerja Y : Kepuasan Kerja	1. Reward berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 2. Komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

	Volume 02, Nomor 01		
26.	Muhamad Irsan, Luis Marnisah, dan Fakhry Zamzam (2020) Integritas Jurnal Manajemen Profesional Vol 1, No 2 P-ISSN : 2722-0958- E-ISSN : 2722-094X DOI: https://doi.org/10.35908/ijmpro	X1 : Iklim Organisasi X2 : <i>Punishment</i> X3 : <i>Reward</i> Y : Kepuasan Kerja	1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Punishment tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja
27.	Joko Setyawan, Endang Rusdianti, dan Hardani Widhiastuti (2021) Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis ISSN 1979-4800 2580-8451	X1 : Kepuasan X2 : Kompensasi X3 : Kerjasama Tim Y : Kinerja Z : Keterlibatan Karyawan	1. Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja 2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja 3. Kerjasama Tim berpengaruh terhadap kinerja 4. Kepuasan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan 5. Kompensasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan 6. Kerjasama tim berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan 7. Kinerja berpengaruh negatif terhadap keterlibatan tim
28.	Ali Muhajir (2019) Jurnal Ekonomi Universitas Kediri Vol. 4, No. 2, September 2019 P-ISSN : 2502-9304 E-ISSN : 2581-2157	X1 : Motivasi X2 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Z : Kepuasan Kerja	1. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan

			<p>4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan</p> <p>5. Motivasi dan pengembangan karir serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja</p>
29.	<p>Sari dan Rahyuda (2022) Jurnal Manajemen, Vol 8 No 2 P-ISSN: 2476-8782</p>	<p>X : Pengembangan Karir Y : Kinerja Z : Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>3. Kepuasan kerja memediasi antara pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja</p>
30.	<p>Prayugo Pratama dan Sjahril Effendy (2020) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 3 No 2 e-ISSN 2623-2634 DOI : https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5043</p>	<p>X1 : Iklim Organisasi X2 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan Z : Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>6. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan</p> <p>7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p>

31.	<p>Debora Silvia dan Eko Deswin (2021) Jurnal EK&BI, Volume 4, Nomor 2 DOI 10.37600/ekbi.v4i2.330 E-ISSN: 2621-4695 ISSN: 2620-7443</p>	<p>X1 : Sistem Kepemimpinan X2 : Sistem Penghargaan Y : Kinerja Z : Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja 2. Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja 3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan 4. Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan 5. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan 6. Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan</p>
32.	<p>Inten Andriyani, Rudi Tarumingkeng, dan Soegeng Wahyoedi (2022) Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 7, No. 9</p>	<p>X1 : Manajemen Kinerja X2 : Sistem <i>Reward</i> Y : Kinerja Z : Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Manajemen kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja 2. Sistem <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja 3. Manajemen kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 4. Sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja 5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 6. Kepuasan kerja memediasi terhadap manajemen kinerja 7. Kepuasan kerja memediasi system reward</p>
33.	<p>Nancy, Ambo, Elfrida (2019)</p>	<p>X1 : Kepemimpinan X2 : Sistem Penghargaan Y : Kinerja</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

	Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Vol 2 No 2 E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259	Z : Kepuasan Kerja	<p>2. Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>4. Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>5. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja</p> <p>7. Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja</p>
34.	Kalpina Kumari, Salima Barkat Ali, Noor un Nisa Khan, Jawwad Abbas (2021) International Journal of Organizational Leadership 10	X1 : Motivation X2 : Reward Y : Kinerja Karyawan Z : Kepuasan Kerja	<p>1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Kepuasan mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh reward terhadap kinerja karyawan</p>
35.	Aulia Rahman, Muhammad Saleh	X1 : <i>Career Development</i> X 2 : <i>Servant</i>	1. Career development berpengaruh positif dan

<p>Mire, dan Irsan Tri Cahyadinata (2021) Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 4, No 3, e-ISSN: 2615-3076 p-ISSN: 2615-1715</p>	<p><i>Leadership</i> Y1 : Kepuasan Kerja Y2 : Kinerja Karyawan</p>	<p>signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. <i>Servant Leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Career development berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>5. <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
---	--	--

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang dapat menjamin akan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terbuka bagi karyawan. Karir bertujuan untuk membantu menyadari kemampuan potensi karyawan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Uli & Wahyuni, 2019). Pengembangan karir apabila diikuti dengan timbal balik perusahaan secara jelas maka dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai pengembangan karir terhadap kepuasan kerja oleh Akmal dkk (2019), terdapat pengaruh pada variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja telah terbukti signifikan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian ini juga didukung peneliti Aritonang dkk (2019), Uli & Wahyuni (2019), Suryani (2020), Zulfahri (2020), dan Rahman (2019) bahwa ada pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja

Reward merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi individu bekerja pada suatu organisasi. Saudagar dan Hadi (2020) mengungkapkan bahwa pemberian *reward* yang layak bagi seorang karyawan akan menarik orang-orang untuk bergabung, mempertahankan karyawan yang berkualitas, dan memotivasi karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tercapainya tujuan sebuah organisasi. Penelitian terdahulu mengenai *reward* terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Nursaadah (2017), Saudagar & Hadi (2020), Irsan dkk (2020) menunjukkan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja karyawan yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir dapat menjadikan karyawan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan karir karyawannya agar produktivitas karyawan tetap terjaga dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Muhajir, 2019). Penelitian yang dilakukan Sutoro (2019), Tahir (2018), Suwarno & Aprianto (2019), Pramukti (2019), Darmawan dkk (2021) membuktikan bahwa karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4. Pengaruh *reward* terhadap kinerja

Pemberian reward merupakan salah satu fungsi pelaksanaan sumber daya manusia sebagai bentuk perhatian perusahaan untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Pratama & Handayani (2022) mengungkapkan bahwa besarnya *reward* yang diberikan perusahaan merupakan cerminan produktivitas kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan dilandasi tanggung jawab dan rasa memiliki yang tinggi kepada perusahaan. Penelitian terdahulu mengenai *reward* terhadap kinerja dilakukan oleh Amri (2019), Sitohang (2020), dan Pratama & Handayani (2022) menunjukkan bahwa karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh kepuasan terhadap kinerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi kerjanya (Kusuma & Lina, 2018). Dengan demikian kinerja akan meningkat sejalan dengan peningkatan kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan Purba dkk (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti kinerja para tenaga kerja tergantung pada tingkat kepuasan yang dimiliki. Semakin tinggi tingkat kepuasan, maka akan semakin meningkat pula kinerja para tenaga kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma dan Lina (2018), Sunaryo & Nasrul (2018), Harimasakti dan Nardi (2022), Lestari & Widiandhono (2019) menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh karir terhadap kinerja

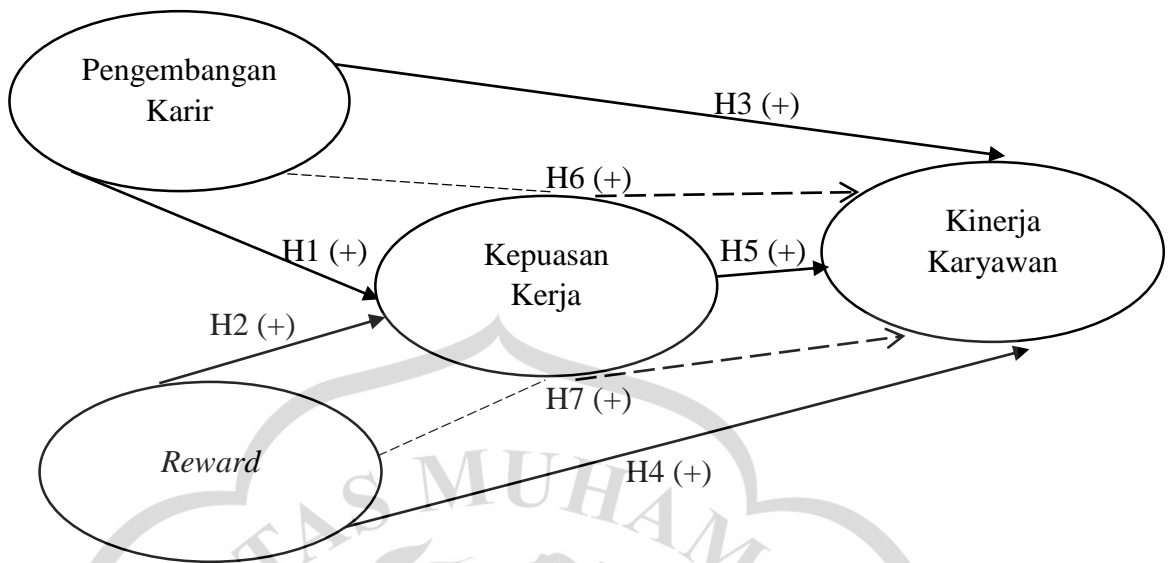
Pada dasarnya dengan adanya karir yang jelas merupakan cara perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menaikkan karirnya. Hal ini dapat menimbulkan perasaan puas bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sari & Rahyuda (2022) pengembangan karir

memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai mediasi. Kepuasan yang dirasakan karyawan seperti kesempatan memiliki karir yang lebih tinggi berdampak pada kinerja. Hal ini berarti kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Muhajir (2019), Pratama dan Pasaribu (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh karir terhadap kinerja.

7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja

Pemberian *reward* oleh perusahaan dilakukan sebagai balas jasa atas hasil kerja karyawan. Dengan adanya pemberian *reward* dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Andriyani dkk (2022) mengungkapkan bahwa hasil kerja yang meningkat dapat terjadi karena karyawan yang memiliki kepuasan tinggi terhadap perusahaan. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siagian dkk (2019), Kumari dkk (2021), Silvia & Deswin (2021), dan Andriyani dkk (2022) membuktikan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap kinerja.

Hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan :



: Berpengaruh langsung



: Berpengaruh tidak langsung

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H1 = Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 = *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- H3 = Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H4 = *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H5 = Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H6 = Kepuasan memediasi pengaruh antara karir terhadap kinerja.
- H7 = Kepuasan memediasi pengaruh antara *reward* terhadap kinerja.

