

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Priansa (2017) kinerja karyawan merupakan perwujudan atas kemampuan dalam bentuk nyata atau hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Dan menurut Ansory dan Indrasari (2018) kinerja karyawan ialah hasil kerja berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan dan memajukan bisnis perusahaan maka perusahaan perlu menempatkan karyawan pada posisi yang tepat agar kinerjanya bisa lebih maksimal dan dengan memahami kinerja karyawan maka dapat meningkatkan pula produktivitas perusahaan. Dan kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan akan tetapi kinerja harus memiliki beberapa kriteria yang baik.

Dan dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan dan mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan dan seberapa banyak kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dapat dilihat dalam aspek: kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama dalam suatu perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan dan memajukan bisnis perusahaan.

2.1.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Ansory dan Indrasari (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kemampuan mereka, kemampuan ini ditentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen dan keterampilan dalam teknik.
2. Motivasi, adalah suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi.
3. Dukungan yang diterima dan didapat dari pimpinan perusahaan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
4. Hubungan karyawan dengan perusahaan, bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Hidayat dan Kohar (2018) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terbagi menjadi 3 yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjabaran peran seorang karyawan yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong atau mengerahkan dan mempertahankan perilaku.

2.1.1.3. Indikator Kinerja Karyawan

Diperlukan ukuran yang jelas untuk mendapatkan penilaian apakah seorang karyawan atau pegawai berkinerja dengan tujuan sebagai evaluasi terhadap tujuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan, Menurut Hidayat dan Kohar (2018) terdapat enam indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Kuantitas

Berupa tingkatan hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dimana penyesuaian beberapa cara *ideal* dari penampilan aktifitas atau pemenuhan tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas. Contohnya: Banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan secara rutin, Ketercapaian target pekerjaan yang telah dilaksanakan, dan Kemampuan karyawan memahami tugas.

2. Kualitas

Merupakan hal yang dapat dihitung dengan pasti, berupa jumlah yang dapat dihasilkan dalam istilah: Jumlah unit, dan Jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan. Contohnya: Ketelitian dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, Kemampuan menghasilkan tugas yang rapi, dan Kemampuan menggunakan peralatan kantor dengan tepat.

3. Ketepatan Waktu

Berupa tingkatan suatu aktifitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lainnya. Contohnya: Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, Kemampuan karyawan memenuhi aturan perusahaan, dan Kemampuan karyawan dalam sikap serta berperilaku sesuai etika dan norma-norma perusahaan.

4. Efektifitas

Merupakan tingkat keberhasilan atau pencapaian satu tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas, dan waktu sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Contohnya: Perbandingan terhadap kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan, dan Ketuntasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Kemandirian

Suatu kesanggupan karyawan dengan keberanian dan tanggungjawab atas segala tingkah laku dalam melaksanakan kewajibannya. Contohnya: Memiliki motivasi diri dalam bekerja, Kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan, Memiliki kepercayaan diri pada pekerjaan, dan Bertanggungjawab pada tugas.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Kumala dan Agustina (2018) gaya kepemimpinan ialah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterlampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi para

karyawannya. Adapun menurut Retnowulan (2017) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang yang sedang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuannya.

Menurut Hasibuan (2017) gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang pemimpin mempengaruhi bawahan, supaya dapat bekerja sama dan bekerja dengan produktif. Serta menurut Hidayat dan Kohar (2018) gaya kepemimpinan ialah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi karyawan agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki para karyawannya, Dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

Dan dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu posisi kunci dimana seseorang pemimpin mampu untuk memiliki berbagai kemampuan, seperti: mempengaruhi, mengukur, mengubah, menggerakkan, menunjukkan, merencanakan, dan mengarahkan kemampuannya kepada para bawahannya agar tercapainya kinerja yang baik.

2.1.2.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya gaya kepemimpinan dapat dilihat melalui macam-macam sudut pandang, menurut Hasibuan (2017) macam gaya kepemimpinan ada 4, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kekuasaan dan kewenangan sebagian besar berada pada pimpinan karena pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran atau ide ataupun pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Merupakan gaya kepemimpinan dapat melibatkan para anggota tim untuk saling berdiskusi dalam menemukan atau pengambilan keputusan sehingga meningkatkan *teamwork*, meningkatkan komunikasi, menciptakan kerja sama

yang serasi, menumbuhkan loyalitas, serta partisipasi bawahan dan pada gaya ini pimpinan memotivasi bawahan agar ikut serta andil dalam perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin.

4. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional akan bertumpu pada dua konsep yang fundamental yaitu tingkat kesiapan ataupun kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan. Pada gaya kepemimpinan situasional digunakan seorang *leader* yang berbeda-beda, disesuaikan dengan tingkat perkembangan para pengikutnya. Dalam gaya kepemimpinan situasional dapat menyelaraskan *tone* kinerja yang umum, memanfaatkan penugasan secara spesifik, dan menonjolkan pengaruh multi arah.

2.1.2.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2018) gaya kepemimpinan memiliki ciri khas sehingga tingkah laku dan gayanya menjadikan pembeda dengan orang lain, indikatornya meliputi:

1. Sifat

Dapat didefinisikan sebagai kecenderungan yang bertanggung jawab atas cara seseorang dalam berpikir seperti: ramah atau senang bergaul, memiliki empati, tangguh, sabar, jujur, adil, sopan, optimis, tekun dan disiplin. Contohnya: Pimpinan adil dalam hal apapun, Pimpinan memiliki integritas dan pengetahuan serta Dapat dipercaya.

2. Kebiasaan

Suatu perbuatan manusia yang tetap dilakukan secara berulang-ulang dalam hal yang sama, seperti: Kebiasaan dalam bersikap jujur, Kebiasaan mandiri serta bertanggungjawab, dan Kebiasaan menjadi orang yang bermanfaat. Contohnya: Pimpinan selalu memiliki rencana dan membuat prioritas.

3. Temperamen

Merupakan kepribadian yang menentukan bagaimana gaya perilaku dan karakteristik seorang individu dalam merespons sesuatu, dan temperamen adalah sifat-sifat yang berhubungan dengan emosi, misalnya: pemarah, periang, pemurung, *introvert*, dan penyabar. Contohnya: Pimpinan mampu mengendalikan marah.

4. Watak

Watak adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi hal-hal dalam kehidupannya, pembentukan watak yang baik dapat dilakukan dengan: Memotivasi hidup, Keyakinan yang benar, dan Pengendalian diri. Contohnya: Pimpinan konsisten, Pimpinan bertanggungjawab dan Jujur.

5. Kepribadian

Suatu perpaduan yang utuh antara sifat, emosi, pola pikir dan nilai-nilai yang mempengaruhi seorang individu agar berbuar sesuatu dengan benar, Contohnya: Pimpinan memiliki kepribadian yang baik, adil, dan menginspirasi, Pimpinan menjaga komunikasi yang baik, dan bersikap tenang.

2.1.3. Pengembangan Karyawan

2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karyawan

Menurut Bukit, *et al* (2017) pengembangan sumber daya manusia atau karyawan adalah suatu aktivitas berupa perusahaan memfasilitasi karyawan guna memiliki pengetahuan, keahlian, atau sikap yang dibutuhkan untuk menangani pekerjaan saat ini atau di masa yang akan datang. Dan menurut Krismiyati (2017) pengembangan sumber daya manusia atau karyawan dapat didefinisikan sebagai

suatu perangkat aktivitas terencana guna memfalisasi para karyawan, baik pada masa kini maupun masa depan dan berkaitan erat untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan atau sikap para karyawan. Dan dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia atau pengembangan karyawan merupakan suatu pelatihan ataupun pendidikan sebagai suatu cara guna meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.3.2. Tujuan Pengembangan Karyawan

Menurut Krismiyati (2017) tujuan pengembangan sumber daya manusia atau karyawan adalah upaya meningkatkan kemampuan, pelatihan, atau sikap karyawan dengan menyediakan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai kinerja karyawan. Menurut Harras, *et al* (2020:142) pengembangan sumber daya manusia atau karyawan dilandasi dengan kebutuhan akan kesejahteraan dan kebutuhan akan kemajuan (bagi organisasi, karyawan, pelanggan, pihak lain dan menjadi yang terbaik dan eksistensi). Dan dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia atau karyawan adalah guna meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, produktivitas, kualitas, dan retensi karyawan

2.1.3.3. Metode Pengembangan Karyawan

Metode merupakan cara atau prosedur yang dilakukan guna mencapai tujuan tertentu, menurut Harras, *et al* (2020:145) metode pengembangan karyawan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan berjangka dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, guna menambah pengetahuan dan keahlian tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan keterlampilan karyawan, meningkatkan motivasi kerja, dan meningkatkan produktivitas. Pelatihan digunakan karena efektivitas dalam hal: biaya, waktu, dan hasil. Dan dalam konsep dari pelatihan adalah praktek.

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan sebuah proses perubahan sikap atau tata laku seseorang yang dilalui dengan pengajaran dan pelatihan dengan tujuan meningkatkan kemampuan, meningkatkan keterlampilan, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan potensi karyawan. Model pendidikan dalam pengembangan adalah penugasan dimana karyawan akan belajar pada ruang normal, dan fokus utamanya adalah meningkatkan pengetahuan.

3. Rotasi

Rotasi adalah memindah tempatkan karyawan secara *periodic* karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain atau dapat ditempatkan pada lingkungan baru dan pekerjaan baru, dan dituntut untuk adaptasi dengan tujuan mengurangi kebosanan, dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan.

4. Penugasan

Penugasan merupakan bentuk pemberian perintah langsung, seperti: diikutsertakan dalam suatu tim, dilibatkan untuk menyelesaikan masalah, ditugaskan melakukan presentasi, dsb. Penugasan dilakukan dengan harapan agar para karyawan mampu meningkatkan interaksi karyawan dengan *team*, meningkatkan kepercayaan diri, menambah kolega, dan menambah pengetahuan.

5. Delegasi

Delegasi adalah proses dimana pimpinan atau manajer atau *supervisor* memberikan wewenang formal, tanggung jawab, ataupun dengan memberikan karyawan kesempatan untuk mewakili pimpinan merupakan pengalaman berharga bagi karyawan, karena karyawan itu sendiri dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas diri secara *universal*, baik penampilan, keilmuan maupun keahlian.

2.1.3.4. Indikator Pengembangan Karyawan

Menurut Saklit (2017) definisi pengembangan karyawan berdasarkan indikator berdasarkan beberapa hal dapat dilakukan untuk melihat sejauh mana pengembangan dapat berjalan dengan baik (efektif), serta dapat diidentifikasi beberapa parameter yang berkaitan dengan hal tersebut.

1. Program Perencanaan

Merupakan suatu serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis ataupun pada lingkungan organisasi pada waktu yang akan datang dan guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja, bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah kualitas ataupun kuantitas yang dibutuhkan. Contohnya: Perencanaan individu, dan Perencanaan yang didukung organisasi atau perusahaan.

2. Pelatihan

Suatu kegiatan guna meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dalam segi: pengetahuan, tingkat profesional yang tinggi, dan keterlampiran dalam bekerja, bertujuan untuk mengorientasikan setiap karyawan, membantu memecahkan persoalan operasional, dan menjadikan karyawan kompeten dalam pekerjaannya. Contohnya: Materi pelatihan, Kesempatan mendapatkan pelatihan, dan Manfaat pelatihan.

3. Proses Kenaikan Jenjang Karir

Sebagai suatu rangkaian pengalaman kerja yang membantu para karyawan dalam berkembang atau dapat diartikan sebagai suatu target dalam melakukan pekerjaan. Contohnya: Informasi tentang kenaikan jenjang karir, Kenaikan jenjang karir sesuai dengan keahlian, Kenaikan jenjang karir sesuai dengan peraturan yang ada dan Proses Promosi.

2.1.4. Reward

2.1.4.1. Pengertian Reward

Menurut Sunarto, *et al* (2017) *reward* adalah suatu bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan guna memperoleh karyawan yang *professional*. Sementara menurut Kawulur, *et al* (2018) *reward* ialah sesuatu hal yang diberikan kepada karyawan yang telah melakukan sesuatu pencapaian tertentu. Dan dari beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa

reward adalah suatu bentuk penghargaan ataupun imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena telah melakukan sesuatu prestasi, memberikan sumbangsih, berperilaku yang baik, dan berhasil dalam melaksanakan tugas sesuai dengan yang ditentukan oleh target.

2.1.4.2. Bentuk-Bentuk *Reward*

Guna meningkatkan kinerja karyawan agar lebih produktif, membentuk karyawan yang loyal, pencapaian kinerja, dan terciptanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan maka diperlukannya *reward* atau kompensasi. Dan menurut Harras *et al* (2020:125) ada banyak bentuk *reward*, diantaranya:

1. Kompensasi Finansial, kompensasi yang diberikan dalam bentuk berupa:
 - a. Gaji
Merupakan *reward* yang diberikan secara rutin atau pembayaran pembayaran berkala pada akhir atau awal bulan dan besarnya harus mengikuti ketentuan yang berlaku.
 - b. Tunjangan
Suatu pemberian *reward* yang diberikan pada masa tertentu guna meningkatkan motivasi, dapat berupa: tunjangan hari tua, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, maupun tunjangan pendidikan.
 - c. Insentif
Berupa *reward* yang dikaitkan gaji dengan produktivitas dan diberikan kepada karyawan yang mampu melakukan bekerja melampaui standar yang telah ditentukan, seperti: lembur.
 - d. Bonus
Merupakan tambahan *reward* yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang baik, menguntungkan perusahaan, dan mencapai target. Bonus dapat digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian-pencapaian spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan.
 - e. Cuti
Salah satu bentuk *reward* berupa keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu yang diberikan, yang berguna untuk

memberikan kesempatan istirahat, seperti: cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, dsb.

2. Kompensasi Tidak Langsung, kompensasi yang diberikan dalam bentuk berupa:

a. Kesempatan

Bentuk *reward* yang diberikan pada karyawan yang berprestasi dalam bentuk kenaikan jabatan ke lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar pula.

b. Penghargaan

Merupakan bentuk *reward* atas pengakuan pada masa kerja karyawan, berupa promosi jabatan, tanda komitmen, kesempatan mengembangkan diri, dan kesetiaan.

c. Fasilitas

Bentuk *reward* yang bukan berupa uang, melainkan kemudahan, dan kenikmatan, contoh nya berupa: mobil perusahaan, parkir khusus, tiket liburan, *voucher* atau potongan harga produk dan layanan, dan pemberian rumah dinas.

2.1.4.3. Asas Pemberian *Reward*

Menurut Harras, *et al* (2020:127) asas pemberian *reward* merupakan prinsip dasar yang menjadi acuan dalam hal mengambil keputusan-keputusan, diantaranya yaitu:

1. Peraturan

Peraturan merupakan dasar yang harus ditaati atau dikerjakan dan tidak boleh dilanggar, dan jika dilanggar maka akan mendapatkan sanksi peraturan dalam pemberian *reward* diatur dalam hukum dan diawasi oleh Kementrian Ketenagakerjaan dengan adanya peraturan dalam pemberian *reward* dimaksudkan untuk pemberian *reward* dapat memenuhi asas kelayakan (sesuai dengan biaya hidup).

2. Keadilan

Keadilan adalah penyamaan ataupun penyetaraan dalam menjaga hak-hak kepada yang berhak menerimanya. Dalam pemberian kompensasi harus

melihat banyak faktor, seperti: beban, tanggung jawab, sistem kerja, risiko, dan sebagainya.

3. Humanis

Humanis merupakan definisi seseorang yang memperjuangkan terwujudnya hidup yang lebih baik, dan berdasarkan asas perikemanusiaan. *Reward* yang diberikan sebagai bentuk penghormatan pada karyawan, maka tidak ada kecurangan ataupun kerugian pada pihak lain.

2.1.4.4. Indikator *Reward*

Menurut Sunarto *et al* (2017) dimensi dan indikator *reward* di kelompokkan dalam:

1. Gaji

Merupakan imbalan atau hasil kerja yang diberikan pada pekerja yang berstatus pekerja yang tetap ataupun karyawan kontrak dengan jangka waktu tertentu. Dan komponen gaji dapat berupa: Gaji Pokok, Tunjangan tetap, Gaji lembur, Upah berdasarkan jam kerja atau satuan hasil atau Borongan. Contohnya: Jumlah upah terhadap pekerjaan, dan Frekuensi kenaikan gaji.

2. Bonus dan Insentif

Merupakan imblan yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan keuntungan atau berhasil dalam berprestasi. Tujuan diberikan bonus atau insentif adalah meningkatkan moral karyawan agar mencapai target. Contohnya: Kesesuaian insentif dengan ketentuan perusahaan, dan Pemberian insentif sesuai dengan target.

3. Tunjangan

Tunjangan dapat berupa pemberian sejumlah uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan, tunjangan merupakan tambahan di luar gaji yang diberikan oleh perusahaan secara tetap dan berkala, dan pada umumnya tunjangan diberikan secara bersamaan dengan pembayaran gaji yang dilakukan. Contohnya: Kepuasan terhadap paket tunjangan yang diterima, dan Penilaian terhadap paket tunjangan.

4. Kesejahteraan

Merupakan suatu program yang diberikan perusahaan guna meningkatkan kenyamanan serta produktivitas karyawan tanpa mengurangi upah. Contohnya: Tunjangan yang diberikan dalam waktu yang konstan dan adil sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

5. Pengembangan Karir

Suatu kegiatan guna membantu para karyawan dalam merencanakan karir di masa depan, sehingga karyawan akan dapat mengembangkan diri secara optimal. Contohnya: Adil dalam sistem promosi, Keterbukaan dalam karir, dan Pelatihan untuk mendukung pengembangan karir

6. Penghargaan Psikologis dan Sosial

Penghargaan Psikologis merupakan penghargaan berupa pujian, sanjungan, dan ucapan selamat. Dan penghargaan sosial berkaitan dengan pujian dan pengakuan diri yang diperoleh baik dari dalam maupun luar, penghargaan sosial dapat berupa materi finansial dan piagam penghargaan. Contohnya: Rasa saling menghargai, Kondisi kerja yang kondusif dan aman.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Review hasil penelitian dilakukan untuk mencari perbandingan dan kelanjutan guna menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya, serta dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan keaslian dari penelitian. Berdasarkan hasil peneliti sebelumnya, penelitian mengkaji pengaruh variabel x terhadap variabel y. Dan saat ini, peneliti belum dapat menemukan judul peneliti terdahulu yang sama dengan judul peneliti saat ini, namun terdapat kesamaan variabel untuk tinjauan hasil penelitian terdahulu penulis harus memenuhi syarat yang sudah tersedia di pedoman skripsi. Berikut adalah *review* jurnal-jurnal di antaranya:

Nasution (2020) melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini adalah 50 pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara. Jenis data yang digunakan yaitu data primer serta sumber

data yang diperoleh karyawan tetap Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kuat oleh variabel gaya kepemimpinan.

Untari (2020) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan, pembelajaran organisasi, remunerasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Non Hakim sebanyak 30 pegawai pada Pengadilan Negeri Karanganyar. Teknik penentuan sampel yaitu mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel atau metode *total sampling* dengan teknik analisis data menggunakan SPSS versi 21. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pembelajaran organisasi remunerasi, dan lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Pengadilan Negeri Karanganyar.

Mangundap *et al* (2022) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini sebanyak 164 pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara. Dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, angket, dan literatur atau studi pustaka dan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif yaitu hubungan antar masing-masing variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan *linier* terhadap kinerja karyawan.

Resmana dan Ratnasari (2018) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini sebanyak 81 pegawai negeri sipil di Lanud Haluoleo Kendari, Sulawesi Tenggara dengan pendekatan kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner. Dan teknik pengambilan sampel dengan cara *Purposive Sampling* dan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Lanud Haluoleo.

Ady dan Wahdaniah (2022) melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Subjek dalam penelitian ini sebanyak 145 pegawai negeri sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Menggunakan metode kuantitatif asosiatif digunakan dalam penelitian ini, dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengambilan data. Data penelitian diolah menggunakan analisis regresi linear berganda dan hasil penelitian menunjukkan jika kompetensi, pengembangan karir memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene.

Nugraha *et al* (2022) melakukan penelitian guna menguji pengembangan karir, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian sebanyak 143 pegawai negeri sipil Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. Penelitian bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis jalur serta regresi berganda dan model mediasi untuk memverifikasi dan menganalisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir, kompetensi, dan kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat.

Sinaga *et al* (2021) melakukan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pelatihan, kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian berjumlah 70 pegawai negeri sipil RSUD Embung Fatimah Batam dengan penyebaran kuesioner sebagai pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan metode *random sampling*. Dan hasil penelitian menunjukkan pelatihan, kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil RSUD. Embung Fatimah Batam.

Rizal dan Widyasunu (2019) melakukan penelitian guna mengetahui pengaruh pemberian kebijakan penghargaan (*reward*) dan sanksi hukum (*punishment*) terhadap kinerja karyawan. Subjek penelitian berjumlah 30 pegawai negeri sipil di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sanggau dengan teknik analisis data menggunakan *purposive sampling*. Metode penelitian yaitu survei dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan pada variabel

reward secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan *punishment* secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga *Reward* berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Sanggau.

Mas'ud *et al* (2017) melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini 68 pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi dengan alat analisis data berupa: pengujian hipotesis (uji t dan uji f), koefisien determinasi (*r-square*). Dan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur.

Tawai (2017) melakukan sebuah penelitian guna mengetahui pengaruh pemberian *reward* dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian sebanyak 98 pegawai negeri sipil Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMD) Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini termasuk kategori survei atau pengamatan langsung dan data yang digunakan merupakan data kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan pemberian *reward* dan disiplin karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa (BPMPD) Provinsi Sulawesi Tenggara.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian merupakan alur pemikiran suatu hubungan antar konsep dengan yang lain guna memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Konsep pada penelitian ini berhubungan dengan variabel-variabel yang dibahas, yaitu: Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karyawan, dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan. Maka dapat diperoleh melalui konsep variabel-variabel yang akan digunakan, sebagai berikut:

Variabel Bebas:

- X1 : Gaya Kepemimpinan
- X2 : Pengembangan Karyawan
- X3 : *Reward*

Variabel Terikat:

- Y : Kinerja Karyawan

2.3.1. Keterkaitan antar Variabel

2.3.1.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kumala dan Agustina (2018) gaya kepemimpinan ialah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterlampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi para karyawannya sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan Menurut Hidayat dan Kohar (2018) gaya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin berdasarkan pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi atau memotivasi karyawan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan, oleh karena itu terlihat jelas bahwa dalam setiap perusahaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif karena hal ini sangat bergantung pada keandalan dan kemampuan para karyawan dalam suatu perusahaan.

2.3.1.2. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

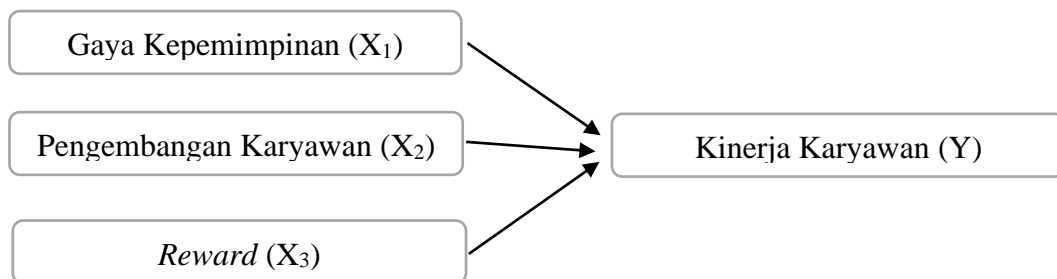
Menurut Armin, *et al* (2017) pengembangan sumber daya manusia atau karyawan merupakan suatu upaya yang dilakukan guna meningkatkan mutu dengan: pendidikan, latihan, serta pembinaan dan pengembangan karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bentuk: efisiensi tenaga, waktu, bahan baku. Dan merupakan sebuah usaha yang dilakukan untuk membentuk personal yang berkualitas dengan memiliki keterlampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kepada suatu perusahaan. Dan menurut Krismiyati (2017) tujuan pengembangan sumber daya manusia atau karyawan dapat berpengaruh terhadap pada upaya peningkatan kemampuan, pelatihan, atau sikap karyawan

dengan menyediakan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai kinerja karyawan.

2.3.1.3. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kawulur, *et al* (2018) *reward* merupakan suatu hal yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan yang telah melakukan suatu pencapaian tertentu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sunarto, *et al* (2017) *reward* merupakan suatu bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan guna memperoleh karyawan yang profesional dan semakin meningkatnya sistem *reward* yang diberikan, seperti : gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir maka akan meningkatkan pula kinerja karyawan, sebab *reward* memberikan semangat dan menjadikan motivasi seorang karyawan. Dan menurut menurut Harras *et al* (2020:125) terdapat bentuk-bentuk *reward*, seperti kompensasi finansial (gaji, tunjangan, insentif, bonus, dan cuti), dan kompensasi tidak langsung (kesempatan, penghargaan, dan fasilitas) pemberian *reward* tersebut diharapkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.2. Kerangka Fikir



Gambar 2.1. Kerangka Fikir (sumber: diolah oleh peneliti)

Kerangka fikir merupakan kerangka yang saling berhubungan antar variabel satu dengan yang lainnya terhadapp berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah akan dibahas, berikut merupakan gambar dari kerangka fikir, berdasarkan paparan variabel terkait penelitian ini.

2.3.3. Hipotesis atau Proposisi

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang kita tentukan untuk dibuktikan kebenarannya. Dan berdasarkan paparan yang telah ditemukan diatas maka menyimpulkan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Diduga Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Diduga *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan