BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 penelitian terdahulu

No	Nama peneliti	Judul	Hasil penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
1.	Meri Inayah (2020)	Pengaruh Pemberian Insentif dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di KSPPS BMT Assyafiiyah Berkah Nasional Kotagajah)	Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di KSPPS BMT Assyafiiyah Berkah Nasional Kotagajah.	Sama-sama meneliti tentang pengaruh promosi jabatan dan insentif terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini tidak meneliti tentang *reward*.
2.	Renita Yuniar, Jubaidi, Achmad Efendi (2020)	Pengaruh Insentif Pegawai dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Satuan Kerja Lalu Lintas Polresta Samarinda	Insentif dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Sama-sama menggunakan variabel insentif terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansi publik/jasa.	Tidak membahas promosi jabatan maupun *reward* secara eksplisit; fokus pada insentif + motivasi di unit kepolisian/publik.
3.	Sitria Amalia Khumaira (2020)	Pengaruh Insentif dan Profesionalisme terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai pada	Insentif berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan kinerja, namun	Tempat penelitiannya sama di instansi pemerintah (jasa/administrasi), variabel insentif dan kinerja pegawai.	Tidak ada variabel promosi jabatan atau *reward* spesifik; ada variabel disiplin kerja dan profesionalisme

		Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau	pengaruh langsung insentif ke kinerja kecil dibanding melalui disiplin kerja.		sebagai mediator.
4.	Lewis Wisata, Andi Nuryadin, Kamaruddin (2023)	Pengaruh *Reward* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Puskesmas Andalas Kota Makassar	*Reward* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Tempat penelitiannya sama di instansi jasa pelayanan publik dan variabel *reward* dan kinerja pegawai.	Tidak menyertakan promosi jabatan maupun insentif secara terpisah; berbeda sektor layanan kesehatan.
5.	Abdul Fatah & Raudatul Janah (2022)	Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Cilegon	Kompensasi dan promosi jabatan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi publik kota Cilegon; kompensasi memiliki pengaruh lebih besar dibanding promosi.	Sama-sama instansi publik/pemerintahan; variabel promosi jabatan terhadap kinerja; fokus pada kinerja pegawai.	Tidak memasukkan secara spesifik variabel "*reward*" atau "insentif" (non-finansial) seperti dalam penelitian ini; instansi spesifik Dinas PU dan hanya dua variabel utama.

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa promosi jabatan, insentif dan *reward* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karayawan, baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya mengenai promosi, insentif, dan *reward*. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Promosi Jabatan

A. Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2019) promosi jabatan adalah perpindahan wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi sehingga menyebabkan kewajiban, hak, status, dan penghasilannya menjadi semakin besar. Promosi jabatan tidak hanya dilakukan pada karyawan yang sudah berpengalaman cukup dalam pekerjaannya dan berpotensi tetapi juga dilakukan pada karyawan yang sudah berpengalaman cukup dalam pekerjaannya dan kurang berpotensi. Karyawan akan termotivasi dan memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik dalam meningkatkan produktivitas kerja perusahaan jika diberikannya kesempatan promosi dalam perusahaan. Pemberian promosi jabatan kepada karyawan harus dipertimbangkan dengan matang. Apabila pemberian promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang salah, maka akan terjadi efek yang tidak baik terhadap karyawan dan perusahaan sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak tercapai. Pimpinan perusahaan harus melakukan penilaian yang objektif sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk promosi jabatan

karyawan agar terhindar dari permasalahan tersebut.

menurut Samsudin dalam Kadarisman (2016) mengemukakan bahwa: "Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi bila dibanding dengan jabatan lama."

(Nitisemito, 2012) mengemukakan bahwa promosi jabatan adalah proses kegiatan pemindahan karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya

Menurut Nining (2017) menyatakan bahwa promosi jabatan secara tidak langsung pada dasarnya bertujuan memotivasi karyawan agar meningkatkkan prestasi kerja. Kemungkinan promosi yang lebih besar dapat dilihat bukan saja pada peningkatan penghasilan akan tetapi sebagai penghargaan atas kemampuan yang semakin meningkat sehingga kepadanya dapat diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih luas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sekaligus menambah kepuasan batin. Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek

negatif di atas pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan dilakukan subjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

B. Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda–beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan.

(Hasibuan, 2013) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1) Kejujuran, dimana dalam bekerja karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya
2) Disiplin
3) Ketaatan terhadap peraturan organisasi
4) Menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan
5) Kehadiran
6) Disiplin terhadap jam kerja, pada dirinya sendiri dan tugas-tugasnya
7) Pendidikan dimana karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

C. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Mangkuprawira dalam Siwi (2018) promosi jabatan mempunyai manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan yaitu sebagai berikut:

a) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
b) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
c) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Pendapat yang diungkapkan Simamora dalam Siwi (2018) bahwa manfaat promosi jabatan adalah sebagai berikut:

a) Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
b) Promosi jabatan diberikan karyawan seringkali sebagai imbalan atas kinerjanya yang sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi.
c) Riset menunjukan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan. Sistem promosi jabatan yang efektif dapat mengakibatkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral karyawan yang lebih tinggi. Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya promosi

jabatan dapat meningkatkan moral karyawan yang tinggi ini diharapkan dapat meningkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

D. Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Menurut Yedija (2019), pada umumnya setiap organisasi memiliki dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dala menentukan tenaga kerja yang akan dipromosikan. Perbedaan tersebut terjadi karena masing-masing organisasi tentunya memiliki pertimbangan yang berbeda berdasarkan kebutuhannya. Sebelum membuat keputusan dalam promosi jabatan perlu memperhatikan beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan promosi jabatan, karena hal ini akan mencerminkan ketelitian dan keobyektifan dalam meneliti karyawan yang berhak dipromosikan. Namun demikian secara mendasar berbagai landasan pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar.

Dasar-dasar pertimbangan promosi jabatan menurut Wahyudi dalam Yedija (2019) antara lain:

1) Sistem merit (Prestasi)

Dalam sistem merit, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi dari tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya tenaga kerja yang berprestasi yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara yang berprestasi di bawah standar akan terselisihkan. Bentuk promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan tidak

terbatas pada program promosi jabatan, tetapi dasar prestasi juga dapat dan bahkan tetap untuk melaksanakan program promosi jabatan lain. Dengan dasar prestasi kerja berarti program promosi jabatan dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan dari suatu jabatan tertentu. Karena sistem merit hanya berdasarkan pada prestasi kerja seseorang dan mengabaikan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan dan lain-lain, maka hasilnya akan objektif.

2) Sistem senioritas

Landasan promosi jabatan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah senioritas seorang pegawai. Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Sistem senioritas pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasi kepada organisasi. Karena itu sistem ini akan mendorong tenaga kerja untuk bersikap lebih loyal dan setia kepada organisasinya.

3) Sistem nepotisme (*spoil*)

Dibandingkan dengan sistem-sistem sebelumnya, maka sistem ini merupakan sistem promosi jabatan yang paling bersifat subyektif. Dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah

hubungan keluarga, kenalan, koneksi. Sistem nepotisme biasanya dapat ditemui dalam perusahaan-perusahaan milik keluarga. Tidaklah aneh apabila semua jabatan kunci dalam perusahaan keluarga tersebut dipegang oleh mereka yang masih mempunyai hubungan keluarga.

E. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Menurut Yedija (2019), setelah kita ketahui bahwa pada dasarnya promosi adalah perubahan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi yang diikuti dengan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Tetapi ada beberapa ahli membagi promosi kedalam beberapa jenis, diantaranya adalah hasibuan (2016:115) dalam Yedija (2019) yang membagi promosi ke dalam jenisjenis promosi jabatan sebagai berikut:

1) Promosi sementara (*temporary promotion)* Suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara, promosi ini biasanya digunakan apabila harus mengisi suatu jabatan kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau mengikuti pendidikan. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah seorang pegawai diangkat untuk sementara yang melaksanakan tugastugas jabatan yang bersangkutan.
2) Promosi tetap (*permanent promotion*) Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan dan promosi ini bersifat tetap.

3) Promosi kecil (*small scale promotion*) Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
4) Promosi kering *(dry promotion)* Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karyawan yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

2.2.2 Insentif

A. Pengertian Insentif

Menurut Hasibuan, dalam Reny (2016) insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan menurut Sarwoto dalam Reny (2016) insentif ialah sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan.

Menurut Mangkunegara dalam Ruslan et al (2020) menyatakan pengertian insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Menurut Sastradipoera dalam Reny (2016) pada dasarnya ada 2 (dua) bentuk insentif yang umum diberikan, yaitu :

1) Insentif *Financial.*

   Insentif financial merupakan insentif yang diberikan kapada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemerintah rumah dinas, tunjangan kesehatan dan tunjangan-tunjangan lainnya.

2) Insentif *Non Finansial*

   Insentif non financial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain :

   a. Pemberian piagam penghargaan.
   b. Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi ataupun pribadi.
   c. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
   d. Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu.

e. Pemberian tanda jasa atau mendali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi.
f. Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya pada mobil atau lainnya).
g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

B. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif oleh perusahaan kepada karyawan adalah untuk memberikan rasa tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Selanjutnya Ranupandojo dan Suad Husnan dalam bukunya Manajemen Personalia mengatakan bahwa tujuan pemberian insentif adalah:

a. Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan
b. Memberikan kegairahan untuk menaikkan produktivitas
c. Memberikan perangsang dalam usaha mencapai kedisiplinan kerja karyawan yang utuh
d. Untuk meningkatkan output
e. Menambah penghasilan bagi karyawan

Menurut Ahmad (2016) dari pengertian reward berupa insentif diatas, dapat disimpulkan bahwa insentif adalah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja kerjanya untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia kerja.

C. Jenis-jenis Insentif

Menurut Akmaliyah (2018) jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh karyawan dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi karyawan yang bersangkutan. Menurut ahli manajemen sumber daya manusia (Siagian) jenis- jenis insentif tersebut adalah:

a. *Piece Work* (pekerjaan sepotong)

   Piece Work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja karyawan berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

b. Bonus

   Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampui.

c. Komisi

   Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenagatenaga penjualan.

d. Insentif bagi eksekutif

   Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

e. Kurva kematangan

Kurva kematangan adalah diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji, tidak bisa mencapai pangkat atau tingkat yang lebih tinggi lagi.

f. Rencana insentif kelompok

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim. Dapat disimpulkan bahwa insentif yang memadai akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan, sehingga karyawan akan terus meningkatkan keuntungan itu sendiri dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sehingga perusahaan dan karyawan diharapkan lebih solid dalam membangun kebersamaan menuju kemajaun perusahaan.

D. Sistem Pemberian Insentif

Menurut Rivai dalam Akmaliyah (2018) mengemukakan bahwa salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuain tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerjaan lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisoanal seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan organisasi.

2.2.3 Reward

A. Pengertian *Reward*

Menurut Echolas dan Shadily dalam Kawulur (2018:69) *reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita. *Reward* dapat diartikan sebagai penghargaan atas jasa ataupun prestasi yang dicapai karyawan karena telah berkontribusi lebih baik dibandingkan yang lainnya (Nompo dan Pandowo, 2020). *Reward* merupakan pemberian balas jasa yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja karena dia melakukan sesuatu (Setiawan, 2019). *Reward* adalah semua bentuk return baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Onsardi, 2019).

Menurut (Mahmudi, dalam Hidayat 2018) indikator *reward* yaitu:

a. Gaji dan bonus
b. Kesejahteraan
c. Pengembangan karir
d. Penghargaan psikologis dan sosial

Menurut Fahmi (2016) *reward* adalah balasan jasa berupa finansial maupun non finansial yang diberikan kepada karyawan atas prestasi dan kinerja yang dilakukannya. *Reward* juga dapat dikatakan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi karyawan agar produktivitasnya tinggi. *Reward* tidak hanya berupa penghargaan tetapi dapat berupa pujian dari

atasan, liburan gratis, pembagian bonus, dan lainnya. Karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tidak hanya sekedar mengharapkan imbalan berupa kenaikan gaji tetapi karyawan juga mengharapkan penghargaan lain seperti pujian dari atasan, liburan gratis, pembagian bonus, kenaikan jabatan, dan lainnya.

B. Bentuk bentuk *Reward*

Reward atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan seperti yang dikemukakan Irham Fahmi (2016 64-65), yaitu:

a. *Reward* dalam bentuk finansial tunai

Diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.

b. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan

Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.

c. *Reward* dalam bentuk non financial

Penerimaan *reward* dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet

dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

C. Dampak Pemberian *Reward*

Bagi perusahaan secara umum pemberian *reward* kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016: 65) yaitu:

a. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
b. Untuk memenuhi keeinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
c. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu.
d. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

D. Dimensi dan Indikator *Reward*

Menurut Kadarisman (2012:122), indikator *reward* (penghargaan) adalah bagai berikut:

a. Gaji adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.

b. Insentif adalah tindakan menjadikan atau membuat sautu motivasi dan menyebarkannya secara massal. Secara internasional, intensif berupa tindakan yang melebihi hasil yang diharapkan dan membentuk motivasi dari luar.
c. Tunjangan adalah sujumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara rutin untuk tujuan tertentu.
d. Penghargaan Internasional adalah suatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu.
e. Promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar.

2.2.4 Kinerja karyawan

A. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai (Ariani et al., 2020). Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating*" atau "*performance appraisal*". Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan

kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat tanggung jawab kepada instansi secara keseluruhan (Rohman & Hendarti, 2022). Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (Sembiring, 2020). Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu, individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja) dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja) (Pratama & Elistia, 2020).

Menurut (Frimayasa & Lawu, 2020), kinerja karyawan yang umum untuk sebagai besar pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

Menurut Simamora dalam Fahrul (2016) deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

   Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil.

2. Ukuran

   Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3. Penilaian.

   Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Tindakan ini akan membuat personil untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif, berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

B. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan, kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberpa hal, yaitu:

a) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

b) Prestasi Kerja

Hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan dan pekerjaannya.

c) Kejujuran

Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sangat penting untuk penilaian kinerja.

d) Kedispilinan

Kedisiplian karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadaya.

e) Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelsaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f) Kerjasama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

g) Kepemimpinan

Kemampuan karyawan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.

h) Kepribadian

Dinilai dari sikap perilaku karyawan, seperti sopan, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i) Prakarsa

Dinilai dari kemampuan karyawan dalam berpikir secara orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri dalam menganalisis serta membuat keputusan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi.

j) Kecakapan

Dinilai dari kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen

k) Tanggung Jawab

Kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

C. Standar Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Dharma dalam Venny et al (2018), standar pengukuran kinerja diantaranya sebagai berikut:

1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan" yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

D. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Ahmad (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, dalam Mangkunegara yang merumuskan bahwa: *human performance = ability +*

motivation, Motivation = attitude + situation, dan *ability = knowledge + skil*

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan *(ability)* karyawan terdiri dari kemampuan potensi *(IQ)* dan kemampuan *reality* (*knowledge + skil*).

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* seorang karyawan dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja, sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik artinya seseorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai

E. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hariandj dalam Sahidah dan Anwar (2020) Adapun manfaat penilaian kinerja ialah:

a) Perbaikan kerja yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan perubahan perbaikan untuk meningkatkan kualitas melalui *feedback* yang diberikan oleh perusahaan

b) Penyesuaian gaji bisa menjadi pedoman bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan secara layak sehingga mereka dapat termotivasi untuk selalu bekerja dengan baik. Sedangkan keputusan untuk penempatan, ialah penempatan karyawan bisa disesuaikan dengan keahliannya.

c) Pengembangan dan Pelatihan, yaitu melalui penilaian yang akan diketahui beberapa kelemahan dari karyawan sehingga dapat

dilaksanakan program pengembangan dan pelatihan yang lebih efektif dan efisien.

d) Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan, yaitu kinerja karyawan yang tidak baik menunjukan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga bisa dilakukan perbaikan.

e) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan karyawan, iyalah kekurangan kinerja akan menunjukan adanya kekurangan dalam perencanaan jabatan.

f) *Feedback* pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak didalam perusahaan.

2.3 Hubungan antara Variabel Independen dan Dependen

Hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam penelitian ini dpata dijelaskan melalui pengaruh promosi jabatan, insentif dan reward terhadap kinerja karyawan.

2.3.1 Hubungan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ni Made (2018) promosi jabatan mempunyai peran penting dalam peningkatan kinerja pegawai karena promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang diberikan perusahaan agar dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan perusahaan. Dengan adanya peluang promosi, pegawai dapat merasa lebih dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan

kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan *output* yang baik serta akan mempertinggi kinerjanya pada perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Manullang dalam Ni Made (2018) menjelaskan "promosi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mempertinggi kinerja karyawan". Jika promosi jabatan direalisasikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi, maka akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi dan membawa pengaruh pada produktivitas karyawan. Maka promosi jabatan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1 : promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Insentif terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Johan dalam Reny (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Seorang karyawan yang masuk dan bekerja pada suatu institusi ataupun perusahaan mempunyai berbagai harapan, hasrat dan cita-cita yang diharapkan dapat dipenuhi oleh institusi ataupun perusahaan tempatnya bekerja. Pada saat individu mendapatkan insentif, dapat mendorong individu untuk bekerja optimal sehingga

dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik. Maka insentif dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Reward diperlukan agar karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Menurut Mahmudi (2013) segala sesuatu berupa penghargaan dan perasaan menyenangkan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar mereka akan terus melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Suatu organisasi memberikan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan. Setiap karyawan memiliki hak untuk menerima imbalan dari perusahaan sebagai *reward* atas kinerja mereka.

Dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Pramesti, Sambul & Rumawas (2019) ditemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara *reward* dengan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hasil serupa penelitian yang dilakukan Wirawan & Afani (2018) ditemukan bahwa *reward* mempunyai pengaruh yang posistif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Media Kreasi Bangsa, artinya semakin tinggi *reward* yang diterima maka kinerja akan semakin naik. Oleh karena itu, penulis membentuk hipotesis:

H3: *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.4 Hubungan Promosi Jabatan, Insentif dan *Reward* secara Simultan dengan Kinerja Karyawan

Ketiga variabel independen diatas, yaitu Promosi Jabatan, Insentif dan *Reward,* jika diintegrasikan secara simultan akan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. peluang promosi jabatan, pegawai dapat merasa lebih dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan *output* yang baik serta akan mempertinggi kinerjanya pada perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Insentif juga, dapat mendorong individu untuk bekerja optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik. Dan *reward* juga, jika semakin tinggi *reward* yang diterima maka kinerja akan semakin naik. Menurut Halimah et al. (2021), secara simultan promosi jabatan, insentif, dan *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kombinasi ketiga faktor ini meningkatkan motivasi kerja secara holistik, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pencapaian target organisasi.

2.4 Kerangka Pikir Peneliti

Menurut Sugiyono (2017:60) “kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang

telah di identifikasi sebagai masalah yang penting". Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan di teliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Peneliti mendasarkan kerangka pikir pada hubungan sebab-akibat antara variabel independen yaitu Promosi Jabatan (X1), Insentif (X2) dan *Reward* (X3) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

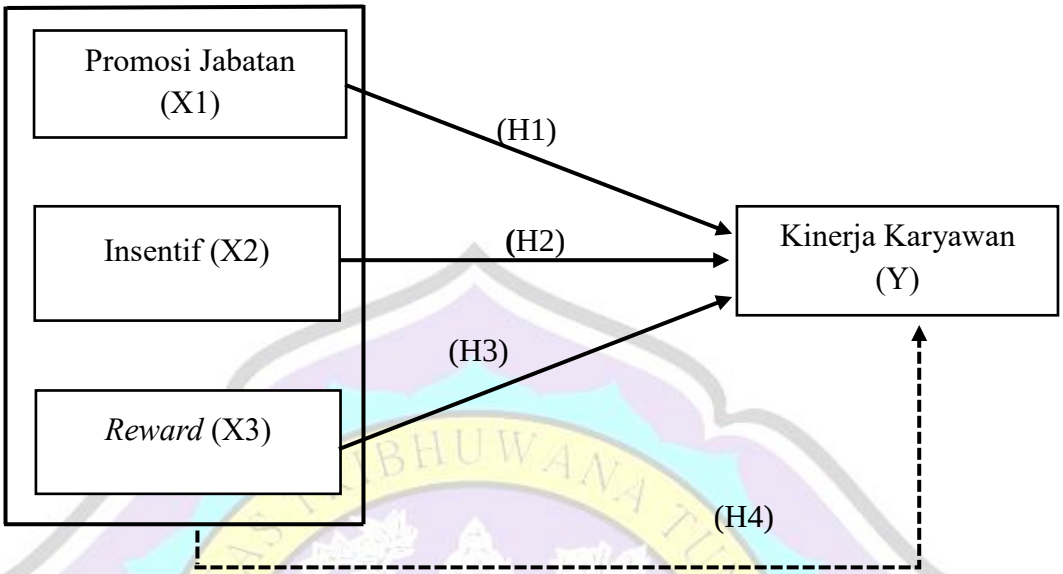
Promosi Jabatan (X1) yang menjamin jenjang karir dan memberikan kepastian dianggap dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan yang mendukung produktivitas kerja.

Insentif (X2) merupakan imbalan finansial yang berfungsi sebagai dorongan internal yang kuat dan nyata yang memotivasi karyawan untuk mencapai target tujuan kerja. Insentif yang tinggi berdampak positif pada kinerja, karena meningkatkan inisiatif dan dedikasi karyawan.

Reward (X3) adalah bentuk pengakuan dan penghargaan yang mampu menghasilkan kinerja yang teratur dan bertanggung jawab. Penghargaan (baik finansial maupun non-finansial) cenderung meningkatkan kepuasan dan kualitas hasil kerja.

Secara keseluruhan, Promosi Jabatan, Insentif dan *Reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Kerangka pikir dari penelitian ini, dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:



Gambar 2.4 kerangka pikir peneliti

Keterangan:

→ Pengaruh secara langsung (parsial)

---------- Pengaruh bersama-sama (simultan)

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1) H1 = Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.
2) H2 = Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.
3) H3 = *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

4) H4 = Promosi jabatan, insentif, dan *reward* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

Hipotesis ini akan diuji secara empiris menggunakan regresi linear berganda untuk menentukan signifikan dan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.