

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN
HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan pembahasan yang terkait dengan suatu topik atau temuan dalam penelitian dan merupakan bagian terpenting dalam sebuah penelitian yang dilakukan. Permasalahan yang akan di angkat mengenai *Work Life Balance*, *Reward* dan Kinerja Karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana

pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut George R. Terry (2018:2) berpendapat bahwa :

“Management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people.”

Menurut Robbins dan Coulter (2019:44)

“Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively.”

Menurut Gary Dessler (2020:3) menyatakan bahwa :

“Management is an activity to achieve company goals by planning, organizing, staffing, leading, and controlling”

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu proses fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sehingga manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dalam cakupan yang luas.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Terciptanya organisasi yang sesuai dengan harapan yang dilakukan bukan hanya dengan cara pengelolaan bagian eksternal, namun utamanya bagian

internal organisasi pun harus dikelola dengan baik dan benar sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, selain itu fungsi manajemen juga harus dikelola dengan baik. Berikut merupakan fungsi manajemen menurut Gary Dessler dialih bahasakan oleh Anita Edwar (2020:53) terdapat lima fungsi dalam manajemen yang mana fungsi ini juga merepresentasikan proses manajemen yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan tujuan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana perkiraan.

2. Organisasi (*Organization*)

Memberikan setiap bawahan tugas tertentu, mendirikan departemen, mendelgasikan wewenang pada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, dan menkordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Kekaryawanan (*Staffing*)

Menentukan jenis orang yang akan di perkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan menetapkan standar kinerja, kompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, konseling karyawan, pelatihan dan mengembangkan karyawan.

4. Pembimbing (*Leading*)

Membuat orang lain menyelesaikan tugasnya, menjaga moral, dan memotivasi bawahan.

5. Mengontrol (*Controlling*)

Menetapkan standar contohnya kuota penjualan, kualitas dan produksi dan memeriksa standar kerja.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang di inginkan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen yang dimulai dari perencanaan, organisasi, kekaryawanan, pembimbing, pengontrol.

2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Menurut *George R. Terry* dialih bahasakan oleh *G. A Ticoalu* (2018:12) terdapat beberapa unsur manajemen sebagai penggerak suatu Perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya yang dijabarkan penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan penggerakan utama untuk menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting

untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Mesin (*Machines*)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat insidental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

4. Metode (*Methods*)

Suatu tata cara kerja yang baik akan yang akan memperlancar atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

5. Bahan-bahan (*Materials*)

Bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

Berdasarkan yang telah dipaparkan di atas, dapat diketahui bahwa unsur – unsur manajemen memiliki 6M yang memiliki tujuan untuk menjalankan manajemen sebuah Perusahaan agar dapat berkembang

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintahan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli.

Menurut Garry Armstrong And Kotler Phillip (2019:5) menyatakan bahwa :

“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”

Sedangkan menurut Jackson Mathis (2019:5) menyatakan bahwa :

“Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals”

Terdapat pendapat dari Robbins dan Coutler (2019:2) menyatakan bahwa :

“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising.”

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh Perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2019:13) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*human resources planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program ke karyawan yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan keorganisasian.

c. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif & efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pemantauan atau controlling secara konsisten mengenai kinerja karyawan, kualitas kerja, efisiensi diperlukan untuk memastikan semua fungsi planning, organizing, dan leading berjalan dengan baik dan bergerak sesuai tujuan organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari beberapa aspek yaitu :

- 1) Perencanaan sumber daya manusia
- 2) Analisis jabatan
- 3) Penarikan karyawan

- 4) Penempatan kerja
- 5) Orientasi kerja (*Job orientation*)

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yang terdiri dari:

- 1) Pendidikan dan pelatihan (*Training and development*)
- 2) Pengembangan karier
- 3) Penilaian prestasi kerja

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan yang telah selesai mengerjakan tugas atau tanggung jawabnya, berikut adalah aspek-aspek yang terdiri dari:

- 1) Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah, insentif
- 2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (benefit), pelayanan/kesejahteraan (service)

d. Pengintegrasian (*integration*)

integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, yang mencakup:

- 1) Kebutuhan karyawan

- 2) Motivasi kerja
- 3) Kepuasan kerja
- 4) Disiplin kerja
- 5) Partisipasi kerja

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan yang mencakup:

- 1) Komunikasi kerja
- 2) Kesejahteraan dan keselamatan kerja
- 3) Pengendalian konflik kerja
- 4) Konseling kerja

f. Kedisiplinan (*dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu Perusahaan

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat kita ketahui bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat kontribusi produktif orang – orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan secara bertanggungjawab. Tujuan manajemen sumber daya manusia bukan hanya mencerminkan kehendak dari manajemen senior saja, tetapi juga harus menyeimbangkan dengan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia serta orang – orang yang mempengaruhinya. Menurut Sidiq (2:2022) ada beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Tujuan organisasional: ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen SDM dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan fungsional: untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan social: untuk secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negative terhadap organisasi.
4. Tujuan personal: untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Pendekatan konsep manajemen membantu para manajer dan para ahli manajemen mempertahankan fungsi SDM dengan segala aktivitasnya, pendekatan tersebut meliputi:

1. Pendekatan Strategis Manajemen SDM harus memberikan kontribusi kepada keberhasilan strategi organisasi. Jika aktifitas para manajer dan departemen

SDM tidak mendukung pada pencapaian tujuan strategis organisasi, maka sumber daya manusia tidak dimanfaatkan secara efektif.

2. Pendekatan SDM Manajemen SDM merupakan manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan demi kesejahteraan. hanya melalui perhatian yang hatihati terhadap kebutuhan karyawan dapat membuat organisasi tumbuh dan berkembang ke arah keberhasilan.
3. Pendekatan Manajemen Manajemen SDM merupakan tanggung jawab manajer. keberadaan departemen SDM adalah melayani para manajer dan karyawan melalui keahlian yang dimilikinya. Dalam basil analisis akhir, kinerja dan kehidupan kerja setiap karyawan merupakan tanggung jawab ganda (dual responsibility) dari setiap peyelia karyawan (supervisor) dan departemen SDM.
4. Pendekatan Sistim Merupakan suatu sub sistim dari sistim yang lebih besar yaitu organisasi, serta di evaluasi kontribusinya terhadap organisasi.
5. Pendekatan Reaktif-Proaktif Manajemen reaktif (reactive human resource management) terjadi ketika pengambilan keputusan merespon masalah sumber daya manusia. Serta manajemen proaktif (proactive human resource management) terjadi ketika masalah sumber daya manusia diantisipasi dan dilakukan tindakan perbaikan/korektif sebelum permasalahan tersebut timbul ke permukaan.

Manajemen SDM memiliki arti penting bagi keberhasilan organisasi, dimana pengolalahan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM tetapi juga seluruh manajer, ahli/ professional SDM dan

karyawan dalam bentuk kemitraan. Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu *planing, organizing, leading, & controlling*, dalam setiap aktivitas operasional SDM mulai proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukkan bagi kontribusi tujuan organisasi secara efektif & efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.3 Work Life Balance

Menurut Sturges dan Guest (Sri 2019:3) *Work Life Balance* didefinisikan sebagai:

“individual's ability to fulfill their jobs, fulfill family commitments, and other work responsibilities and activities.”

Hudson, Greenhaus, Collins, dan Shaw (2019:3) mendefinisikan *Work Life Balance* yaitu :

“as a stage where a person is bound by a balance between work and family responsibilities.”

Pada beberapa teori yang telah dipaparkan dari berbagai sumber, dalam penelitian ini peneliti memilih teori *Work Life Balance* dari Louise P. Parkes and Peter H. Langford (2018) yang menyatakan *Work Life Balance* adalah:

“the condition of employees in balancing the demands of work with their personal and family needs.”

2.1.3.1 Manfaat *Work Life Balance*

Menurut Lazar et al. dalam Wardani dan Firmansyah (2021:13), terdapat lima manfaat yang akan dihasilkan perusahaan dengan adanya penerapan work life balance, yaitu:

1. Mengurangi keterlambatan saat masuk kerja dan kemangkiran absensi karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas dalam pekerjaan dan organizational image.
3. Meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.
4. Meningkatkan nilai karyawan dan retensi.
5. Mengurangi tingkat turnover karyawan dan biaya lembur.

Sedangkan bagi individu atau pekerja, ada lima manfaat yang akan didapatkan dengan adanya penerapan work life balance, yaitu:

1. Meningkatkan kepuasan kerja.
2. Keamanan kerja (job security) semakin tinggi.
3. Meningkatnya kontrol terhadap work-life environment.
4. Berkurangnya tingkat stres kerja.
5. Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.1.3.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Schabracq, dkk., dalam (Widyasari et al, 2017) ada beberapa factor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (Work Life Balance) seseorang, yaitu:

1. Karakteristik kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Menurut Summer and Knight (Putri Novelia et al, 2018) terdapat

hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan work life balance. Summer dan Knight menyatakan bahwa individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan individu yang memiliki insecure attachment.

2. Karakteristik keluarga, menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi work life balance.
3. Karakteristik Pekerjaan Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
4. Sikap Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial, dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing- masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Work Life Balance.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Work Life Balance*

Menurut Hudson (2019:3) Work Life Balance meliputi beberapa aspek yaitu:

1. *Time Balance* (Keseimbangan waktu)

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul

Bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga. Yang memiliki indikator pengelolaan waktu kerja, pengelolaan waktu diluar.

2. *Involvement Balance* (Keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stress dan keterlibatan individu dalam bekerja juga dalam kehidupan pribadinya. Yang memiliki indikator tanggungjawab komitmen terhadap pekerjaan, pengelolaan waktu pekerjaan dengan kegemaran dan tanggungwab dan komitmen pada aktivitas lain.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut. Yang memiliki indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap hal-hal diluar pekerjaan.

2.1.4 Reward

Menurut Horner (2021:1) menyatakan bahwa :

“Reward refers to any contingent that may deliver a consequence such as an activity, event or any object. Rewards are important both for encouragement of appropriate behavior and prevention of the encouragement of inappropriate behavior. Reward is defined as action or behavior to regard students’ success having good participation and performance, doing the activities well.”

Sedangkan menurut Merchant (2019:45) berpendapat bahwa :

“The reward system is important because it encourages the achievement of desired results and motivates employees to achieve and exceed targets at work. Giving rewards can increase employee enthusiasm at work, so that if

employees feel this passion and enthusiasm from within themselves, employees will automatically be motivated to increase productivity and show the best motivation when working. This will have a very good impact on the Company, because productive employees will be able to help the Company to achieve its goals”

Menurut Hill (2021:112) menyatakan bahwa :

“Reward may be symbolic (gold stars, medals, or honor rolls), material (a piece of candy, a sum of money or the right to participate in the student activities), or psychological (knowledge of progress, recognition of adequacy or growth toward adequacy).”

Menurut Indra Wijaya (2023:39) menyatakan bahwa “*Reward* adalah kesempatan yang mengikat gaji berdasarkan memaksimalkan efisiensi pekerja untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.”

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa *Reward* merupakan bentuk penghargaan atas pencapaian seseorang dalam melakukan perkerjan. Dalam suatu organisasi, pemberian *Reward* mampu meningkatkan semangat seseorang dalam melakukan pekerjaan yang dimilikinya. Seringkali pemberian penghargaan dinilai mampu memberikan rasa hormat kepada para karyawan karena hal tersebut dapat memberikan arti bahwa Perusahaan sangat menghargai pencapaian yang telah dilakukan para karyawan.

2.1.4.1 Tujuan *Reward*

Tujuan pemberian *Reward* adalah untuk lebih mengembangkan dan mengoptimalkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik dalam melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran sendiri dan dengan *Reward* itu juga diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara Perusahaan dan karyawan. Dalam perhitungan pemberian *Reward* bukanlah hasil yang dicapai seorang karyawan, tetapi bertujuan untuk membentuk kata hati dan

kemauan yang lebih baik dan lebih keras pada karyawan untuk pencapaian motivasinya.

Adapun tujuan pemberian *Reward* menurut Moh Zaiful Rosyid (2018:44) ada beberapa tujuan *Reward* yaitu sebagai berikut :

1. Menarik

Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi. Dengan maksudnya orang yang berkualitas dalam organisasi, maka organisasi akan jauh menjadi lebih baik sehingga akan membuat internal dan eksteren organisasi akan menjadi baik sehingga karyawan akan lebih tertarik untuk melakukan hal-hal yang jauh lebih baik untuk dirinya maupun untuk orang lain, ataupun Perusahaan nya sendiri.

2. Mempertahankan

Reward juga bertujuan untuk mempertahankan perilaku baik dari karyawan dengan segala macam strateginya. Sistem *Reward* yang baik dan menarik mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berperilaku tidak baik. Karena dengan adanya *Reward* akan merasa memiliki tanggung jawab kepada dirinya sendiri dalam hal berbuat atau bersikap yang lebih baik sebelum *Reward* itu diberikan.

3. Kekuatan

Adanya kekuatan yang harus dimiliki oleh karyawan dalam mempertahankan sesuatu (bersikap menjadi baik), sangat dibutuhkan. Karena tanpa adanya kekuatannya, maka karyawan akan kembali melakukan pekerjaan yang kurang dari apa yang Perusahaan harapkan sehingga pentingnya kekuatan bagi Perusahaan

sendiri untuk karyawannya.

4. Motivasi

Sistem *Reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi yang jauh lebih tinggi, utamanya dalam hal efektif.

5. Pembiasaan

Setelah keempat tujuan dari *Reward* tersebut berjalan efektif, maka hal yang tidak kalah pentingnya ialah pembiasaan diri untuk berbuat baik sehingga akan terus menerus menjadi lebih baik.

2.1.4.2 Jenis – Jenis *Reward*

Adapun *Reward* mempunyai pengaruh yang penting dalam menentukan kedisiplinan penerimaan manfaat. penerima manfaat cenderung lebih bersemangat untuk berperilaku disiplin apabila diberi suatu penghargaan. Menurut Sardiman (2018: 85) macam bentuk-bentuk *Reward* adalah sebagai berikut:

1. Pemberian Angka atau Nilai

Angka sebagai simbol kegiatan belajar, angka yang dimaksud adalah bonus nilai atau tambahan nilai bagi siswa yang dapat berperilaku disiplin.

2. Pemberian Hadiah

Hadiah juga dapat dikatakan sebagai motivasi untuk berperilaku disiplin. Sebagian siswa akan merasa senang dan bangga apabila diberi hadiah atas perilakunya yang taat terhadap tata tertib.

3. Pemberian Pujian

Melalui pemberian pujian yang tepat akan memupuk suasana yang menyenangkan dan mempertinggi gairah dan membangkitkan harga diri siswa untuk selalu berperilaku disiplin.

4. Pemberian Penghargaan

Melalui pemberian pujian yang berupa hadiah seperti tambahan kompensasi ataupun piala(plakat).

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Reward*

Dimensi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pemberian *Reward* pada suatu organisasi atau Perusahaan adalah. Menurut Hill (2021:112)

Dimensi dan indikator *reward* ialah sebagai berikut:

1. *Incentives*

Compensation or rewards given to employees as a reward for their contribution and performance in the organization.

2. *Bonus*

Additional awards given to employees as a form of motivation or recognition for certain performance or achievements.

3. *Need for Appreciation*

Recognition and appreciation of employees as part of an incentive or reward program within the organization.

4. *Self Needs*

Can help employees feel fulfilled in personal aspects, such as professional growth, skill development, and achieving personal goals.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang harus diperhatikan dalam kantor atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuannya. Adapun pendapat para ahli dalam mendefinisikan pengertian kinerja dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Robbins (2019:67) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Robbins menyatakan bahwa :

“Employee performance is the result of work in terms of quality and quantity achieved by an employee in carrying out it in accordance with the responsibilities given.” yang artinya “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

Menurut Minner (2019:34) menyatakan bahwa :

“The expectation that someone will behave and work in accordance with the tasks they have been given is the definition of employee performance.”

Menurut Mathis (2019:78) berpendapat bahwa :

“Performance is what influences how much they contribute to the organization. Improving performance for both individuals and groups is the center of attention in efforts to improve organizational performance”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat diketahui bahwa kinerja sangat berperan penting dalam sebuah organisasi, kantor atau Perusahaan karena kinerja merupakan sebuah perilaku organisasional yang sangat berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa yang Dimana pencapaiannya dapat berupa output kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja dapat diukur dan dinilai dengan memperhatikan produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction* agar

Perusahaan dapat mengetahui seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi.

2.1.5.1 Tujuan Kinerja Karyawan

Penilaian Kinerja memiliki sejumlah tujuan. Salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan. Penilaian juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Rivai (2019:408) yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
11. Sebagai salah satu sumber informasi perencanaan SDM , karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mendapatkan hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa di sebut *right man on the right place*.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Untuk mengetahui efektivitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan agar dapat memahami

kemampuan karyawan tersebut sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karier lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan dan lain sebagainya.

2.1.5.2 Aspek yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut Firda Syah (2021:29) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Sikap disiplin

Setiap karyawan harus mempunyai sikap disiplin agar bisa mengikuti setiap aturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan melakukan berbagai pekerjaannya masing-masing.

2. Motivasi kerja

Motivasi adalah suatu dorongan yang muncul pada setiap individu secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan suatu pekerjaan dengan tujuan tertentu. Setiap karyawan tentunya memiliki motivasi yang berbeda-beda. Beberapa karyawan ada yang memiliki motivasi bekerja untuk memiliki uang agar mampu memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

3. Kompensasi atau insentif

Kompensasi ini biasa diberikan kepada karyawan dalam wujud bonus yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

4. Gaya kepemimpinan

Karyawan yang mempunyai pemimpin yang baik pada umumnya akan mampu memberikan performa yang juga baik. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan cara mengayomi karyawan agar setiap tugas yang di berikannya kepada masing-masing karyawan dengan tanpa tekanan yang berlebihan.

5. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat suasana hati setiap karyawan menjadi tenang dan menjadi lebih focus dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, pihak perusahaan juga harus memperhatikan kesehatan dan tingkat keamanan karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan sesuai dengan keperluan karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan senang dalam melakukan tugasnya.

6. Pelatihan terhadap karyawan

Pelatihan dan juga edukasi sangatlah penting untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya untuk karyawan baru dan masih memerlukan suatu bimbingan, sedangkan untuk karyawan lama mereka biasanya memerlukan peningkatan kinerja seiring berjalannya waktu. Pihak perusahaan bisa memberikan pelatihan langsung ditempat kerja atau dengan mendanai suatu pembelajaran terkait beberapa faktor penentu yang mampu mempengaruhi performa karyawan.

7. Perlakuan perusahaaa terhadap karyawan

Karyawan yang memperoleh perlakuan baik dari perusahaan akan cenderung mempunyai performa kerja yang lebih baik. Perlakuan yang baik tidak hanya bisa

diberikan dengan bentuk pujian, tapi juga bisa dalam bentuk memahami apa yang mereka perlukan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan perlu memperhatikan.

8. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi juga akan memungkinkan perusahaan untuk bisa bekerja lebih efektif. Saat ini adalah eranya semua hal bisa bekerja secara otomatis. Apabila pihak perusahaan bisa melakukan setiap hal dengan mudah dengan bantuan software, maka cara lama dengan atau manual seharusnya bisa ditinggalkan.

9. Delegasi tugas

Delegasi tugas adalah mengalihkan tugas atau pekerjaan kepada beberapa karyawan lainnya yang sesuai. Dengan adanya delegasi tugas yang baik, maka seorang manajer juga akan lebih bisa memanfaatkan waktunya untuk melakukan beberapa tugas lainnya yang lebih penting.

10. Komunikasi dan hubungan yang kuat

Dengan membangun komunikasi yang kuat, maka seorang karyawan akan lebih mudah dalam memahami tujuan suatu proyek yang dikerjakan, deadline, serta seluruh detail pekerjaan. Pekerjaan pun bisa dilakukan dengan lancar.

11. Adanya rantai komando yang jelas

Apabila setiap karyawan mempunyai pengetahuan yang luas tentang perusahaan dan hal apa saja yang dikerjakannya, maka mereka juga akan mampu membuat keputusan yang sangat penting.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dipahami bahwa perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan pada perusahaannya. Memperhatikan faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil langkah yang akan dilakukan selanjutnya untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2019:70) mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah sesuatu hal yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

Indikator dari kualitas kerja yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan Kerja.

3. Kerjasama

Kerja sama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan

perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan.

4. Tanggungjawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain:

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu:

- a. Kemandirian

Menurut Amir (2018:123) menyatakan bahwa :

“indikator kinerja adalah pengetahuan yang memberikan penanda baik kualitatif maupun kuantitatif bahwa dalam sebuah perusahaan, kinerja yang terjadi bersifat telah terjadi, sedang terjadi, maupaun yang akan terjadi pada perusahaan tersebut.”

Menurut Sedermayanti (2017:198) menyatakan bahwa :

“indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan.”

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.6 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor – faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan pada bagian pra – survei yaitu kompetensi, beban kerja, kepemimpinan dan perencanaan SDM, berikut adalah penjelasan para ahli mengenai beberapa faktor – faktor tersebut.

2.1.6.1 Kompetensi

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (2017:9) *“An underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation”*.

Menurut Edy Sutrisno (2020:203) “Kompetensi adalah kemampuan berdasarkan pada perilaku kerja, keterampilan, serta pengetahuan yang didukung oleh kinerja dan penerapannya dalam pekerjaan pada tempat kerja dalam kaitannya menggunakan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan”.

Menurut Richard E. Boyatzis (2018:3) *“An underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge that result in a affective an or superior performance”*.

Menurut Michael Zwell (2018:214) *“An ability to carry out or do a job that is based on skills and experience and is supported by the work attitude demanded by workers”*.

Dari beberapa pengertian dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan perilaku (attitude) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya

2.1.6.2 Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang karyawan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu, tidak hanya beban yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan. Berikut beberapa penegtrian beban kerja menurut para ahli :

Pendapat Menurut Koesomowidjojo (2017:22) mengenai beban kerja menyatakan bahwa : “beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja dibawah standar maka beban kerja yang di emban berlebih”.

Menurut Amstrong dan Taylor (2017:63) menyatakan bahwa “*Workload is a number of activities that require expertise and must carried out within a certain period in physical or psychological form*”.

Luh Kadek Budi Martini (2018:41) menyatakan bahwa “Beban kerja adalah seperangkat atau sejumlah kegiatan yang harus dilakukan oleh unit atau pemegang organisasi posisi dalam jangka waktu tertentu”.

Menurut Hard and Staveland (2018:87) berpendapat bahwa “*Describe workload as the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task*”.

Pendapat lain menurut Vanchapo (2020:1) Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Berdasarkan uraian di atas penulis dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh para karyawan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

2.1.6.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah seni yang sangat special yang dimiliki seseorang untuk melaksanakannya diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi

mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari pemimpin yang komprehensif.

Menurut Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2016:523) mendefinisikan bahwa "*Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals*". Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Wahyudi (2017:119) mendefinisikan bahwa "Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, seakligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan."

Menurut George R. Terry (2017:273) mendefinisikan bahwa "*Leadership is total the activities/activities of others to influence willingness of others to achieve goals together.*"

Menurut Rouch & Behling (2018:86) mendefinisikan bahwa "Kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa, Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal".

Menurut Timothy A. Judge (2018:217) mendefinisikan bahwa "*leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of*

goals". Berdasarkan pengertian tersebut peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.6.4 Perencanaan SDM

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya - sumber daya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan sdm dimasa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh :

Manurut Hasibuan (2019:250) perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Sedangkan menurut Nawawi (2017:44) perencanaan sumber daya manusia adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan.

Menurut Nasution (2017:7) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi di samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia. Namun menurut Andrew E. Sikula dalam buku Manajemen Sumber Daya Perusahaan yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:4) bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari interpersonal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan mempermudah dalam membantu suatu penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai

sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan, selain itu agar mengetahui bahwa penelitian terdahulu dijadikan referensi atas penelitian yang dilakukan saat ini.

Selain itu penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan dan agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan peneliti terdahulu sebagai perbandingan yaitu memiliki variabel bebas/independen mengenai *Work Life Balance* (X1) dan *Reward* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat/dependen dan memiliki lokasi penelitian pada perusahaan jasa kontraktor.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Hascaya Ciptaning Herlambang dan Rochiyati Muriningsih</p> <p>Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intevening</p> <p><i>Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Technology</i> ISSN 2662-94044</p>	<p><i>Worklife Balance</i> berpengaruh terhaap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel <i>worklife balance</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening</p>
2.	<p>Choirul Adam Ardiansyah dan Jun Surjanti</p> <p>Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 8 No. 4 – Jurusan Manajemen FEB Universitas Negeri Surabaya</p>	<p>Pada hasil riset menjelaskan variabel <i>work life balance</i> dan variabel kinerja tidak memiliki hubungan.</p>	<p>Menggunakan variabel <i>worklife balance</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Menggunakan komitmen organisasi sebagai variable moderasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	<p>Tri Wahyu Nurcahyo</p> <p><i>Reward, Perceived Organizational And Supervisor Support (Pos), Work Life Balance Sebagai Faktor Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement</i></p> <p>Performance Vol. 28 No 2 Tahun 2021, 14-27</p>	<p>Reward dan <i>Worklife Balance</i> berpengaruh kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan variabel <i>worklife balance</i> dan Reward sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Menggunakan <i>Perceived Organizational And Supervisor Support (Pos)</i>, sebagai variabel independent dan <i>Employee Engagement</i> sebagai variable intervening</p>
4.	<p>Rani Lukmiati, Acep Samsudin, Dicky Jhoansyah</p> <p>Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi Pt. Muara Tunggal Cibadak - Sukabumi</p> <p>Jurnal EKOBIS Dewantara Vol.3 No. 3 September 2020</p>	<p>Pada hasil riset menjelaskan secara parsial dan simultan didapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel X terhadap Y</p>	<p>Menggunakan variabel <i>worklife balance</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.</p>	<p>Memiliki Lokasi Penelitian yang berbeda</p>
5.	<p>Dina</p> <p>Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan</p>	<p>secara parsial dan simultan didapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat</p>	<p>Menggunakan variabel <i>worklife balance</i> sebagai variabel independent dan kinerja</p>	<p>Memiliki Lokasi Penelitian yang berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Indonesia Membangun Vol. 17 No. 2 Agustus 2018	pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Worklife Balance terhadap Kinerja Karyawan	.karyawan sebagai variabel dependen.	
6.	Muhammad Tito Farizky dan Novi Fitria Hermiati <i>The Effect of The Reward and Punishment System on Employee Performance With Work Productivity as Intervening Variabel</i> at PT. Baja Karya Utama Bekasi Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol 4(4) 2023: 3468-3475	<i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>Reward</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Menggunakan produktivitas kerja sebagai variabel intervening dan <i>punishment</i> sebagai variable independen
7.	Rizki Ayu Pramesti, Sofia A.P. Sambil dan Wehelmina Rumawas <i>Pengaruh Reward dan Punishment terhadap kinerja karyawan</i> 2019, Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 9 No. 1	Variabel <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Sama – sama meneliti reward sebagai variabel independent dan kinerja karyawan dijadikan variabel dependen.	Lokasi penelitian yang berbeda

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	Arman Arifin Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PP (Persero) Tbk 2022, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 3 No. 1	<i>Reward</i> mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Sama – sama meneliti <i>Reward</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan dijadikan variabel dependen.	Lokasi penelitian yang berbeda dan punishment sebagai variable independent
9.	Gazali Amin, <i>Impact of Reward and Punishment on Performance Employees</i> 2021, Bongaya Journal of Research in Management Vol. 4 No. 1	<i>Reward</i> has a positive and significant effect on employee performance.	Sama – Sama Meneliti <i>Reward</i> Sebagai Variabel Independent dan kinerja sebagai variabel dependent	Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda
10.	Moch Rizky Firmansyah, Sina Setyadi dan Tanto Gatot Sumarsono <i>The Effect Of Reward And Punishment on Employee Performance Through Work Motivation</i> 2021, International Journal of Scientific & Technology Research Volume 10, Issue 06	<i>Punishment</i> have a significant effect on employee performance.	Sama – sama meneliti <i>Reward</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan dijadikan variabel dependen.	Memiliki variabel intervening, objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11.	<p>Aga Utama dan Amelia</p> <p><i>Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee engagement with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia</i></p> <p>2020,</p> <p><i>Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 14 Issue 3</i></p>	<p><i>Reward and Worklife Balance has positive effect to employee engagement</i></p>	<p>Sama – sama meneliti <i>work life balance</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan dijadikan variabel dependen.</p>	<p>Lokasi penelitian yang berbeda dan <i>job satisfaction</i> sebagai variable mediasi</p>
12.	<p>Ni Komang, Hurul A'ini, Putu Laksmita</p> <p><i>The Effect of Work Life Balance, Internal Communication, and Rewards on Employee Engagement and Employee Performance: A Study on Generation Z</i></p> <p>2024,</p> <p>International Journal of Business, Law and Educate Vol.5 No. 2</p>	<p><i>Work life balance, rewards have a positive and significant effect on employee engagement.</i></p>	<p>Sama – Sama Meneliti <i>Worklife Balance and Reward</i> Sebagai Variabel Independent dan kinerja sebagai variabel dependent</p>	<p>Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	<p>Andyand Pradipta, Tri Ratna, Netty Merdiaty</p> <p><i>The Influence of Work-Life Balance, Servant Leadership, and Reward to Employee Engagement with Job Satisfaction as Mediator</i></p> <p>2021,</p> <p><i>Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol. 12 No.4</i></p>	<p><i>Reward and Worklife Balance has positive effect to employee engagement</i></p>	<p>Sama – sama meneliti <i>work life balance</i> sebagai variabel independent dan kinerja karyawan dijadikan variabel dependen.</p>	<p>Lokasi penelitian yang berbeda dan job satisfaction sebagai variable mediator</p>
14.	<p>Rifqa Faulia, Budi Eko, Madziatul Churiyah</p> <p><i>The Effect of Work-life Balance and Reward System on Turnover Intention with Employee Engagement as An Intervening Variable</i></p> <p>2024,</p> <p>Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Vol. 9 (1), 795-807</p>	<p><i>Work life balance, rewards have a positive and significant effect on employee engagement.</i></p>	<p>Sama – Sama Meneliti <i>Worklife Balance and Reward</i> Sebagai Variabel Independent dan kinerja sebagai variabel dependent</p>	<p>Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	<p>M. D. V. S. Mendis, W. A. S Weerakkody</p> <p><i>The Impact of Work Life Balance on Employee Performance with Reference to Construction in Sri Lanka: A Mediation Model</i></p> <p>2019,</p> <p><i>Kelaniya Journal of Human Resource Management Vol. 12 Number 01</i></p>	<p><i>WLB of the employees leads to increased employee performance and employee job satisfaction.</i></p>	<p>Sama – sama meneliti WLB sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependent</p>	<p>Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda</p>
16	<p>Dr. Orogbu Lilian, Dr. Onyeizugbe & Chukwuemeke Deborah</p> <p><i>Work Life Balance on Employee Performance In Selected Contractor In Lagos State</i></p> <p>2019,</p> <p><i>European Journal of Research and Reflection in Management Science Vol. 3 No. 4</i></p>	<p><i>WLB has positive effect on employee performance</i></p>	<p>Sama – sama meneliti WLB sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependent</p>	<p>Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	<p>Aga Utama & Amelia Enrika</p> <p><i>Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee performance with job satisfaction as mediating variable on PT Adhi Karya (Persero)</i></p> <p>2020,</p> <p>Journal of Business and Retail Management Research Vol 14 Issue 3</p>	<p><i>Reward and WLB has significant and positive impact to employee performance</i></p>	<p>Sama – sama meneliti WLB dan Reward sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependent</p>	<p>Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda</p>
18	<p>Nurul asyiqin, Sabiro Md & Eliy Nazira Mat</p> <p><i>The Effects of Reward System on Employee Performance</i></p> <p>2021,</p> <p>Jurnal Intelek Universiti Teknologi MARA Cawangan Perlis Vol. 16 Issue 1</p>	<p><i>Reward has significant and positive impact to employee performance</i></p>	<p>Sama – sama meneliti Reward sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependent</p>	<p>Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19	Gnei Rushna Preena & Gnei Rishna Preena Impact of WLB on Employee Performance : An Empirical Studyy on a Construction Company in Sri Lanka 2021, Journal of Norhumbria University Vol. 10 Issue 1	<i>WLB has significant impact on Employee Performance</i>	Sama – sama meneliti WLB sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependent	Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda
20	W. L Njanja, R. N. Maina, L. K. Kibet & Kageni Njagi <i>Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya General Supplier and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya</i> 2019, International Journal of Business Management Vol. 8 No. 21	<i>Reward has significant and positive impact to employee performance</i>	Sama – sama meneliti Reward sebagai variable independent dan kinerja karyawan sebagai variable dependent	Objek penelitian dan kerangka penelitian yang berbeda

Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu seperti tertera pada tabel 2.1, terdapat beberapa variabel yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis, namun secara keseluruhan variabel yang digunakan banyak perbedaan baik

dalam menentukan variabel independen maupun dependen, lokasi penelitian, dan periode waktu yang diteliti. Penulis merasa yakin belum ada peneliti lain yang menggunakan variabel yang sama dengan yang dilakukan penulis. Dengan demikian penelitian yang dilakukan adalah original bukan plagiarisme.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang didapat dengan observasi dan telaah pustaka yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang *Work Life Balance* dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.3.1 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance merupakan keseimbangan yang dialami oleh suatu individu dalam menjalankan kehidupan diluar pekerjaan dengan kehidupan pribadinya dengan baik. Untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja, individu harus secara aktif terlibat dalam peran sosial dalam kehidupan kerja maupun kehidupan nonkerja. Seperti yang disebutkan oleh Brough et al. (2020:5-8) dalam bukunya, keseimbangan atau ketidakseimbangan terjadi disebabkan oleh beberapa sebab yaitu berhubungan dengan pekerjaan, berhubungan dengan keluarga, dan hubungan yang tidak terkait dengan pekerjaan.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tri Wahyu Nurcahyo (2021) yang berjudul *Reward, Perceived Organizational And Supervisor Support (Pos)*,

Work Life Balance Sebagai Faktor Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement, Rani Lukmiati, Acep Samsudin, Dicky Jhoansyah (2020) yang berjudul Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi Pt. Muara Tunggal Cibadak Sukabumi dan Dina (2018) yang berjudul Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan yang dari ketiga jurnal tersebut memiliki hasil penelitian bahwa worklife balance memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan

Reward sangat berperan dalam memberikan motivasi kerja yang memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena Reward merupakan salah satu bentuk penilaian positif dari perusahaan terhadap karyawan atas prestasi maupun kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Tujuan utama reward ini adalah untuk memberikan kebutuhan dan apresiasi untuk para karyawan agar memotivasi pekerja dan mencapai kepuasan pekerja.

Dari penjelasan tersebut dapat kita ketahui bahwa dengan memberikan Reward maka akan dapat meningkatkan motivasi primer dan sekunder karyawan yang memiliki dampak terhadap kinerja karyawan, hal tersebut diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizki Ayu Pramesti (2019), Muhammad Rizky Firmansyah (2021) dan Gazali Amin (2021) yang menyatakan bahwa Reward memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Work Life Balance* dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan unsur penting dalam berjalannya suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari individu yang berkontribusi membangun citra perusahaan tersebut dan membangun kinerja yang bersinergi untuk menyampaikan tujuan yang ditentukan.

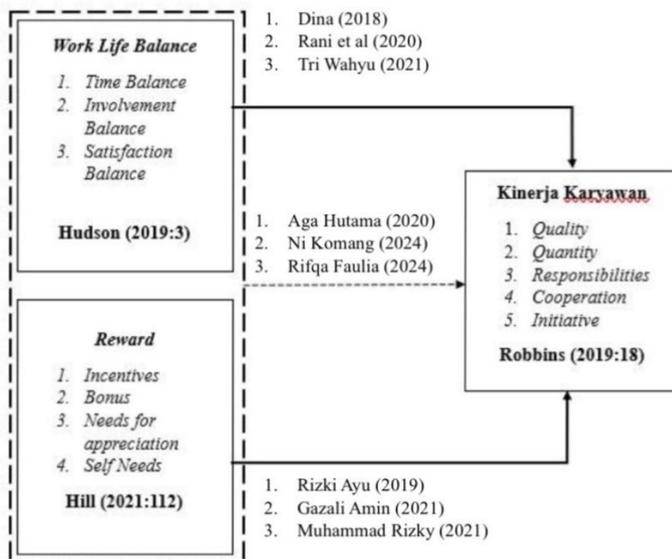
Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, tentu ada pengaruh beberapa faktor diantaranya *Worklife Balance* dan *Reward*. Pengaruh *Worklife Balance* dan *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aga Utama (2020), Ni Komang (2024) dan Rifqa Faulia (2024) yang memberikan hasil bahwa *Worklife* dan *Reward* sebagai variabel independent yang berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, serta kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian. Dalam sebuah studi paradigma berorientasi sebagai kerangka filosofis dan konseptual. Paradigma penelitian akan membawa pemahaman terhadap metodologi penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di

jelaskan sebelumnya, dapat di gambarkan pada gambar 2.1 paradigma penelitian yang di lakukan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka hipotesis penelitiannya ialah sebagai berikut :

1. Hipotesis secara simultan
Terdapat pengaruh *Work Life Balance* dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hipotesis secara parsial
 - a. Terdapat pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan.
 - b. Terdapat pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan.