

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu mengelola hubungan dan peran tenaga kerja untuk mencapai tujuan sosial, bisnis, dan karyawan. Serta pandangan dari Rivai & Sagala (2016) tentang Salah satu bidang manajemen terpadu, manajemen sumber daya manusia mencakup semua aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Selain itu menurut Sutrisno (2016) Perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (SDM). Sedangkan menurut Kasmir (2016), memberi definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai proses pengelolaan manusia yang mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan, serta menjaga hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja. Ini dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi atau perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
- 2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua orang yang terlibat dalamnya.
- 3) Budaya dan nilai perusahaan, serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut, adalah dasar dari keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola orang melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan kerja, dan menjaga hubungan kerja sampai akhir pekerjaan. Proses ini bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai & Sagala (2016) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua posisi dalam perusahaan.

- 2) Menjamin bahwa tenaga kerja saat ini dan masa depan tersedia, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Mencegah mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga tingkat produktivitas kerja meningkat.
- 5) Mencegah kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 6) Menjadi pedoman dalam pelaksanaan operasi

## **2. Reward**

### **a. Pengertian Reward**

Definisi penghargaan adalah sistem penghargaan yang baik dalam suatu sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi, sehingga memungkinkan organisasi untuk memperoleh, memelihara, dan menggunakan sejumlah uang tertentu. orang yang memiliki banyak sikap dan perilaku positif untuk bekerja secara efektif untuk kepentingan organisasi (Ardana, 2012). Sedangkan *Reward* atau bonus yang disampaikan oleh Siagian (2017) adalah apa pun yang diberikan kepada pekerja sebagai kompensasi atas kerja mereka untuk perusahaan atau organisasi. Penghargaan adalah cara penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan untuk manfaat organisasi. Segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka disebut imbalan.

Pengertian *reward* menurut peneliti dapat di simpulkan bahwasannya kompensasi adalah apa pun yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan atau organisasi.

**b. Indikator *Reward***

Menurut Kadarisman (2014) indikator-indikator untuk mengukur variabel penghargaan yaitu:

1) Penghasilan Bulanan/Gaji

Gaji adalah imbalan dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Pemberian Penghargaan

Penghargaan merupakan inisiatif perusahaan dalam memberikan imbalan atau apresiasi atas kinerja pegawai, dengan harapan dapat meningkatkan motivasi dan potensi mereka.

3) Apresiasi dengan Pujian

Pujian adalah bentuk penghargaan non-materi yang umumnya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang mencapai prestasi tertentu, bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja mereka.

4) Cuti/Waktu Luang

Perusahaan memberikan cuti kepada karyawan sebagai bentuk waktu libur karena alasan-alasan tertentu.

5) Tunjangan/Imbalan Tambahan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai tambahan dari penghasilan utama mereka.

### **3. Penilaian Kinerja**

#### **a. Pengertian Penilaian Kinerja**

Mathis & Jackson (2016) Penilaian kinerja, juga dikenal sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, penilaian kinerja, dan evaluasi hasil, adalah proses menilai seberapa baik karyawan melakukan tugas mereka sesuai dengan standar tertentu dan kemudian menyampaikan informasi tersebut kepada karyawan. Sedangkan menurut Mondy & Robert (2016) Penilaian kinerja adalah sistem formal yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja hanyalah salah satu komponen manajemen kinerja yang efektif, tetapi sangat penting karena sistem ini secara langsung menunjukkan rencana strategis organisasi.

Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Selain itu, pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan dan sasaran. Selama karyawan bekerja untuk suatu organisasi, harus ada penilaian kinerja mereka. Penilaian kinerja, juga dikenal sebagai penilaian kinerja, adalah prosedur formal untuk mengevaluasi, memeriksa, dan menilai kinerja seorang atau sekelompok karyawan (Marwansyah, 2016).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja, juga dikenal sebagai penilaian kinerja, adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai seberapa baik karyawannya melakukan tugas mereka.

#### **b. Indikator Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Cascio (2010) dan Wirawan (2015) adalah sama-sama mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif, yaitu:

1) Keterpercayaan atau Ketepatan/*Reliability* atau reliabilitas

Keterpercayaan adalah metode penilaian kinerja yang menghasilkan hasil yang serupa atau tidak jauh berbeda ketika dilakukan oleh dua penilai yang berbeda.

2) Relevansi atau Kaitannya

Dalam penilaian kinerja, relevansi menunjukkan bahwa evaluasi tersebut harus terkait dengan strategi dan tujuan organisasi.

3) Kesensitifan atau Daya Pembeda

Kesensitifan adalah syarat dalam penilaian kinerja yang mampu membedakan tingkat kinerja karyawan, mulai dari sangat baik hingga sangat buruk.

4) Kemudahan atau Kepemahaman Praktis/*Practicality* atau praktikal

Kepemahaman praktis menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja harus mudah dipahami oleh atasan yang melakukan penilaian dan karyawan yang dinilai.

5) Akseptabilitas atau Penerimaan

Akseptabilitas adalah kriteria penilaian kinerja yang harus dapat diterima oleh kedua belah pihak, yakni penilai dan karyawan yang dinilai.

#### 4. Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

- b. Kinerja adalah keberhasilan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya atau sesuai dengan harapan seseorang. Kinerja dapat diukur berdasarkan kuantitas, kualitas, dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas (Sutrisno, 2016).

Pengertian lainnya oleh Bacal (2015) Kinerja didefinisikan sebagai tingkat kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi melalui perilaku dan penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan mereka. Rivai & Sagala (2016) mengatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang dan ditunjukkan oleh output kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran mereka dalam organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, kinerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan berkontribusi terhadap tujuan pekerjaan mereka atau unit kerja mereka dan perusahaan atau organisasi melalui

perilaku mereka dan penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan mereka.

**c. Indikator Kinerja**

Menurut Robbin & Timothy (2017) Berikut ini adalah beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan:

1) Kualitas

Kualitas kerja karyawan diukur dari bagaimana karyawan melihat hasil kerjanya dan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah produk atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh karyawan, diukur dalam unit atau jumlah siklus operasi.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mencerminkan sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan pada waktunya, dengan memperhatikan koordinasi dengan output dan pengoptimalan waktu untuk kegiatan lainnya.

4) Efisiensi

Efisiensi melibatkan penggunaan sumber daya organisasi (seperti tenaga kerja, uang, teknologi, dan bahan) dengan maksud meningkatkan hasil per unit penggunaan sumber daya.



### 5) Kemandirian

Kemandirian mencakup sejauh mana seseorang dapat melakukan tugas tanpa bantuan atau pengawasan. Peningkatan atau penurunan kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas kerja, beban kerja, kecepatan kerja, efisiensi, dan kemandirian dalam bekerja.

## B. Penelitian Terdahulu

Temuan terdahulu digunakan sebagai acuan penulis dalam melaksanakan penelitian sehingga memperoleh referensi dan teori dan dapat mengkaji beberapa penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai bahan referensi penulisan skripsi ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti  Judul	Metode yang Digunakan	Hasil	Perbedaan
1	(Agustin, 2022) Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini melibatkan karyawan PT. Paragon Technology And Innovation DC di Sukabumi, dan 100 sampel digunakan. Analisis regresi linier berganda dan probabilitas sampel digunakan untuk analisis data.	Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dan parsial oleh variabel dalam sistem penilaian dan reward kinerja.	Penelitian ini berfokus pada PT. Paragon Technology And Innovation DC di Sukabumi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling probabilitas. Alat yang digunakan adalah SPSS.
2	(Nursedima, Marpaung, Hizazi, & Wiralestari, 2022) Pengaruh Total <i>Quality Management</i>	Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sebanyak 98 responden dari sampel adalah manajer perusahaan BUMN di Kota Jambi. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan	Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja manajerial perusahaan BUMN di Kota Jambi termasuk pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial mereka.	Obyek penelitian: Hotel di Indonesia Metode Analisa: Analisis regresi linier berganda

No.	Peneliti  Judul	Metode yang Digunakan	Hasil	Perbedaan
	terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan ( <i>Reward</i> ) sebagai variabel Moderating (Studi empiris pada Hotel di Indonesia)	analisis regresi linier berganda.		Variabel: <i>Total Quality Management</i> Alat: SPSS
3	(Pratama & Sukarno, 2021) Analisis Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> terhadap Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur	Penelitian kuantitatif ini mengumpulkan data melalui kuisioner. Populasi terdiri dari 108 karyawan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, untuk 107 sampel yang diambil dengan teknik probabilitas sampel. Sementara analisis Partial Least Square (PLS)	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa 1) penilaian kinerja memengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, 2) penghargaan memengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, dan 3) hukuman tidak dapat memengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.	Obyek penelitian: Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur Metode Analisa: Analisis regresi linier berganda Variabel: <i>Punishment</i> Teknik sampling: <i>probability sampling</i> Alat: <i>Partial Least Square (PLS)</i>
4	(Pratama, 2020) Penerapan Sistem Penilaian Kinerja, Pemberian <i>Reward</i> , Dan <i>Punishment</i> Pada PT. Cemindo Gemilang Bengkulu Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja	Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, semua karyawan PT Cemindo Gemilang Bengkulu berjumlah 42 orang, dan metode pengambilan sampelnya adalah total sampling, yang berarti seluruh populasi atau objek diambil sebagai sampel. Analisis regresi linier berganda adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data.	Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel penilaian kinerja, hadiah, dan hukuman memengaruhi kinerja karyawan PT Cemindo Gemilang Bengkulu secara parsial dan simultan.	Obyek penelitian: PT. Cemindo Gemilang Bengkulu Metode Analisa: analisis regresi linier berganda Variabel: <i>Total Punishment</i>

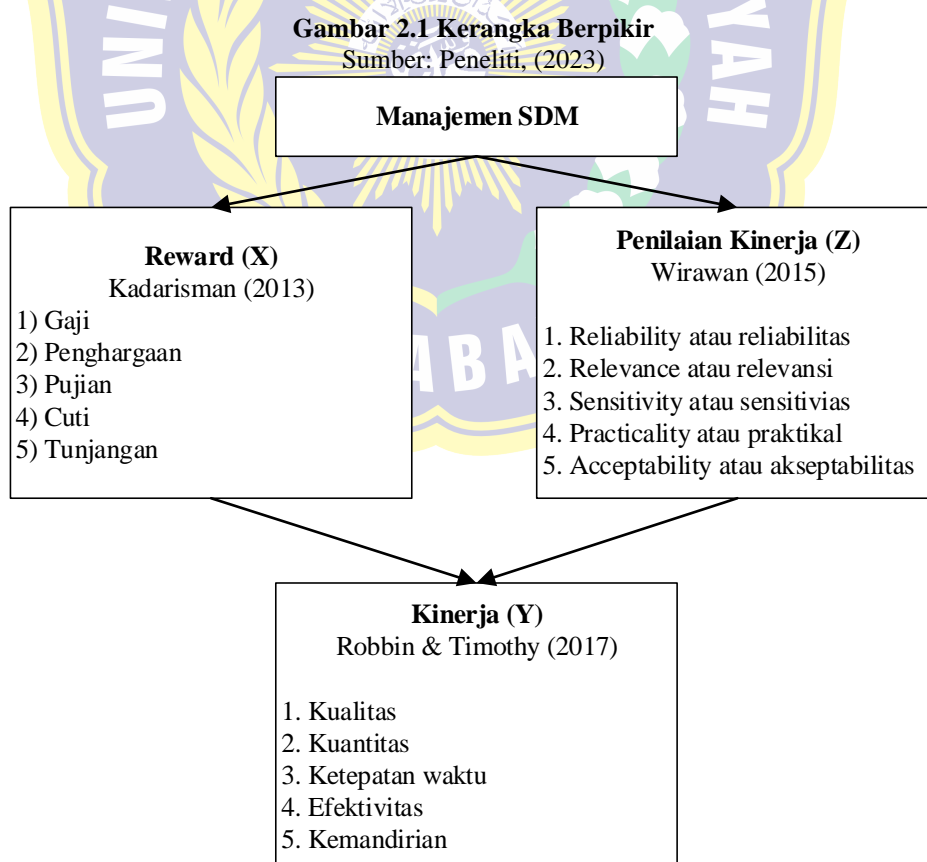
No.	Peneliti  Judul	Metode yang Digunakan	Hasil	Perbedaan
	Karyawan			
5	(Kasmiruddin & Ulfa, 2018) Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menganalisis data. Dalam penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru, yang berjumlah 43 orang. Seluruh populasi ini diambil sebagai sampel dalam metode pengambilan sampel dengan menggunakan teknik sensus. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda.	Sangat wajar bahwa ada pengaruh antara penilaian kinerja dan reward terhadap kinerja karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. Ada juga pengaruh antara penilaian kinerja dan reward terhadap kinerja karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. Semua variabel ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru secara keseluruhan.	Obyek penelitian: Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru Metode Analisa: Analisis regresi linier berganda
6	(Rani & Mayasari, 2015) Penilaian Kinerja, Dan Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo	Dalam penelitian ini, eksplanatory research digunakan, menggunakan pendekatan kuantitatif, dan sampelnya terdiri dari lima puluh pekerja PT Pertamina (Persero) Manado. Kuesioner, observasi, dan dokumentasi digunakan untuk melakukan penelitian. Untuk menganalisis data, gunakan regresi berganda.	Hasil analisis menunjukkan bahwa penilaian kinerja, hadiah, dan hukuman terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik. Hasil menunjukkan bahwa penilaian kinerja, hadiah, dan hukuman secara bersamaan mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, dan secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan. Manajemen PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo harus meningkatkan kualitas dan intensitas penilaian kinerja sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan.	Obyek penelitian: Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo Metode Analisa: Analisis regresi linier berganda Variabel: Total <i>Punishment</i>
7	(Tangkuman, Tawal, & Trang, 2015) Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan	Studi ini menggunakan analisis regresi sederhana dan uji interaksi, juga dikenal sebagai analisis regresi moderat (MRA). Penelitian ini melibatkan karyawan tetap perusahaan manufaktur elektronik Batam. Metode purposive	Studi ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; karyawan yang diberi penilaian kinerja oleh atasannya lebih baik bekerja. Hasil	Obyek penelitian: Hotel di Indonesia Variabel: Total Motivasi Teknik sampling: Purposive

No.	Peneliti  Judul	Metode yang Digunakan	Hasil	Perbedaan
	Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	sampling digunakan untuk memilih sampel penelitian dari 146 karyawan. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisioner.	selanjutnya menunjukkan bahwa variabel motivasi bukanlah variabel moderasi dalam hubungan antara penilaian kinerja karyawan dan kinerja mereka sendiri.	sampling.

Sumber: Hasil Olahan Data (2022)

### C. Kerangka Berpikir Dan Model Analisis

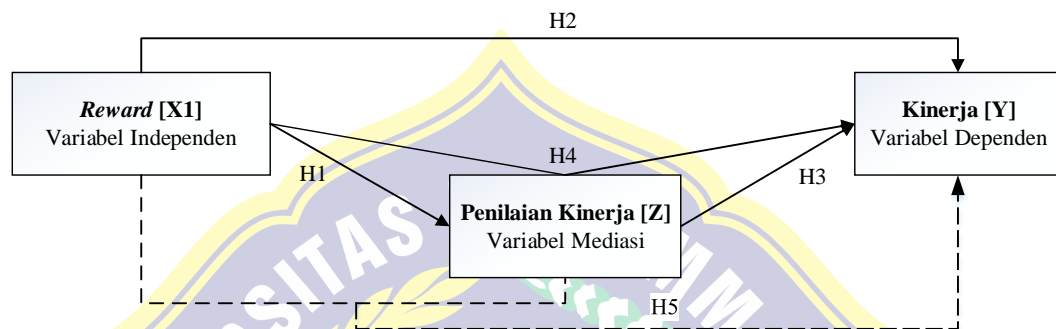
Kerangka berpikir peneliti menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah *reward* (X), variabel mediasi yaitu penilaian kinerja (Z) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:



Model analisis menggambarkan keterkaitan secara spesifik antar variabel *reward* (X), variabel mediasi yaitu penilaian kinerja (Z) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya.

**Gambar 2.2 Model Analisis**

Sumber: Peneliti (2023)



Keterangan

X: *Reward*

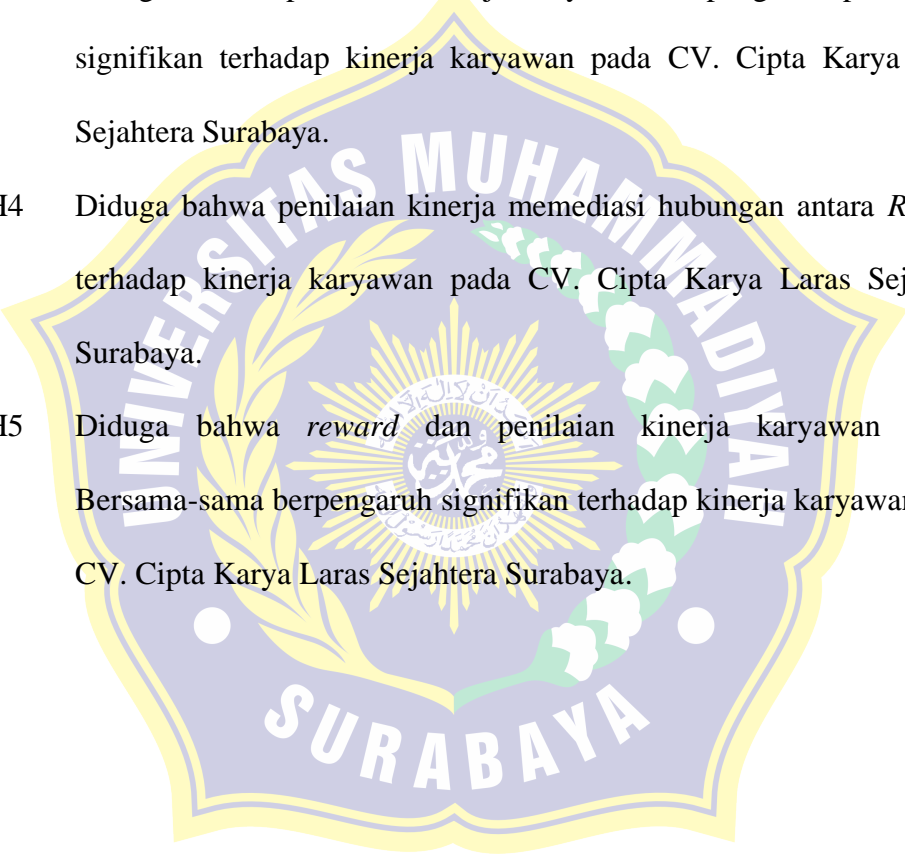
Z: Penilaian Kinerja

Y: Kinerja Karyawan

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah solusi sementara untuk masalah penelitian. Disebut sebagai "sementara" karena jawaban baru yang diuraikan didasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2019).

Dari rumusan masalah, tujuan penelitian dan tinjauan yang teoritis seperti yang sudah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 Diduga bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya.
- H2 Diduga bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya.
- H3 Diduga bahwa penilaian kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya.
- H4 Diduga bahwa penilaian kinerja memediasi hubungan antara *Reward* terhadap kinerja karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya.
- H5 Diduga bahwa *reward* dan penilaian kinerja karyawan secara Bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Cipta Karya Laras Sejahtera Surabaya.
- 
- The image contains a large, semi-transparent watermark logo of Universitas Muhammadiyah Surabaya. The logo is circular with a yellow border and a purple center. It features a sunburst design in the center, surrounded by the text 'UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH' at the top and 'SURABAYA' at the bottom. There are also decorative elements like a green leaf and a white flower on the right side.