

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

###### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam sebuah organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah di berikan atau jobdesk. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja merujuk pada hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai yang diberikan padanya. Dalam hal ini, perusahaan menilai kinerja karyawan guna menjadi bahan evaluasi sekaligus menggali potensi diri karyawan itu sendiri (Mulyeni *et al.*, 2023). Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan. Menurut Maya & Annisa (2024) menyatakan bahwa Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada

kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak.

Kinerja pegawai merupakan serangkaian hasil yang telah diperoleh pekerja baik secara kuantitas maupun kualitas, yang diamati dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya. Kinerja karyawan memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan perusahaan. Ketika karyawan menunjukkan kinerja yang baik, perusahaan memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuannya (Afianty & Rosdiana, 2023). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan. Hasil kinerja pegawai tergantung pada kemauan dan kegigihan masing-masing pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan jasa melalui cara-cara yang sah, sesuai dengan undang-undang serta tidak melanggar standar dan label moral. Untuk mencapai tujuan organisasi, praktek kerja yang efisien dan efektif sangatlah penting. Oleh karena itu perlu dilakukan upaya dengan mempertimbangkan berbagai faktor mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, keterampilan dan manajemen yang baik (Burhannudin et al., 2019)

Berdasarkan definisi kinerja di atas, maka dapat di simpulkan bahwa kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh pegawai suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam pekerjaannya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Evaluasi kinerja dilakukan secara sistematis dengan menggunakan indikator-indikator tertentu untuk menilai, mengembangkan dan menemukan potensi pegawai. Penilaian kinerja tidak hanya sekedar mengukur hasil kerja, tetapi juga sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor seperti motivasi, lingkungan kerja, keterampilan dan manajemen yang baik. Oleh karena itu, praktik kerja yang efisien dan efektif menjadi kunci utama untuk menjamin keberhasilan organisasi dan mencapai visi dan misinya.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah reward menurut (Rofiliana & Rofiuddin 2021), penghargaan merupakan suatu bentuk pengakuan yang diberikan kepada pegawai atas prestasi profesionalnya, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Hal ini

dipandang sebagai pengakuan atas upaya yang dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang profesional, penyeimbangan pembangunan dalam perencanaan, pengorganisasian, pemanfaatan, dan lain-lain. menjaga tenaga kerja agar dapat melakukan aktivitasnya secara efisien (Afianty & Rosdiana, 2023).

Selain reward beban kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja juga dapat diartikan sebagai banyaknya pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai selama jangka waktu tertentu (Firmansyah & Nugrohoseno, 2024). Beban kerja dapat bervariasi tergantung pada posisi, jabatan, dan persyaratan pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang karyawan. Penting bagi seorang karyawan dan organisasi untuk memiliki pemahaman yang baik tentang beban kerja agar dapat mengelola waktu dan sumber daya secara efektif untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Jika beban kerja tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat berdampak negatif terhadap kesehatan dan kinerja karyawan, serta efisiensi dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain sistem reward dan beban kerja, *turnover intention* adalah salah satu masalah terbesar dari organisasi, dimana tingkat tujuan turnover yang berlebihan akan

berdampak negatif pada bisnis, seperti penciptaan ketidakstabilan dan ketidakpastian mengenai kondisi kerja dan kenaikan biaya untuk sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan kepada karyawan dari rekrutmen dan pelatihan. Seorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaan cenderung mencari pekerjaan lain, dengan harapan mendapat pekerjaan baru yang memenuhi kesenangannya di Mangkunegara (Anggraeny, 2024).

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013: 111) menyebutkan indikator indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. kualitas kerja, merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam memenuhi ekspektasi perusahaan dan pelanggan, yang dipengaruhi oleh sistem reward, beban kerja, dan *turnover intention*. menggambarkan seberapa dekat hasil kerja seorang karyawan dengan standar perusahaan. Ini menunjukkan bahwa pekerjaan dilakukan dengan baik, akurat, dan tanpa kesalahan. Kualitas kerja mencakup aspek teknis, estetika, dan kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan terhadap hasil pekerjaan.
2. kuantitas kerja, merujuk pada jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Indikator ini digunakan

untuk mengukur produktivitas karyawan, yaitu seberapa banyak output atau hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan tugas atau target yang telah ditetapkan.

3. tanggung jawab, komitmen seseorang untuk melaksanakan kewajiban, tugas, atau peran dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan atau standar yang telah ditentukan. Tanggung jawab dalam lingkungan kerja menunjukkan tingkat kesadaran karyawan tentang pentingnya menyelesaikan tugas mereka dan seberapa besar kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.
4. kerjasama, proses di mana dua atau lebih individu, kelompok, atau pihak bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama dengan membagi peran, sumber daya, dan kontribusi masing-masing. Kerja sama dalam konteks organisasi adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain, tim, atau departemen lain untuk menyelesaikan pekerjaan atau mencapai tujuan perusahaan.
5. Inisiatif. kemampuan seseorang untuk bertindak proaktif tanpa harus menunggu instruksi. Inisiatif menunjukkan sikap responsif, kreatif, dan mandiri dalam menangani

tugas atau situasi tertentu, serta keinginan untuk melakukan kontribusi tambahan selain tugas utama.

## **2.1.2 Sistem Reward**

### **1. Pengertian Sistem Reward**

Reward sangat penting untuk meningkat kinerja karyawan atau pegawai sebagai penilaian positif terhadap prestasi dan hasil dilakukan. Sebagai tujuan seseorang, menjadi lebih efisien dalam semua pekerjaan atau kegiatan. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Hasibuan, 2017). Reward bukan hanya tentang nominal uang saja tetapi bisa di gambarkan dengan pengakuan dan penghargaan atas dedikasi yang telah di berikan karyawan untuk perusahaan hal ini akan membuat karyawan merasa di hargai atas kinerjanya.

Kinerja terbaik karyawan akan muncul ketika hasil kerjanya di hargai dan di apresiasi oleh perusahaan, reward merupakan kunci untuk mempertahankan karyawan dengan adanya reward karyawan tentunya lebih merasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Reward dapat dipahami sebagai bentuk penghargaan atas prestasi tertentu yang diberikan oleh individu atau organisasi, seringkali dalam bentuk materi atau diskursif.

Reward merupakan sesuatu diberikan kepada seseorang karena telah melakukan sesuatu (Kawulur, 2018). Karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya jika hasil pekerjaan yang di selesaikan di hargai dengan baik oleh perusahaan. Reward merupakan cara yang digunakan dalam memberikan penghargaan dari apa yang sudah dilakukan guna menciptakan tenaga kerja yang berkualitas untuk posisi tersebut; pembinaan yang seimbang diperlukan agar karyawan dapat melakukan tugas dengan efektif dan efisien, yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan (Handoko, 2012). Reward adalah bentuk pengakuan yang diberikan kepada seseorang sebagai akibat dari tindakan atau prestasi yang telah mereka capai. Dalam teori, reward menjadi salah satu alat yang digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Kawulur, 2018). Reward tidak hanya terbatas pada aspek finansial, melainkan juga mencakup elemen-elemen non-moneter seperti tanggung jawab lebih besar, peluang karir, pembelajaran, kualitas hidup, dan faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan secara menyeluruh (Aisya at al., 2024)

Berdasarkan definisi sistem reward di atas maka dapat di simpulkan bahwa Reward, yang diberikan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan prestasi karyawan, dapat

meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan motivasi, efisiensi, dan produktivitas kerja karena karyawan merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan. Gaji, bonus, atau insentif bukan satu-satunya keuntungan yang ditawarkan. Penghargaan juga mencakup aspek non-finansial, seperti pengakuan, peluang pengembangan karier, dan tanggung jawab yang lebih besar. Untuk memastikan bahwa karyawan tetap puas dengan pekerjaan mereka, bentuk kompensasi harus disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Sistem pembayaran yang adil dan seimbang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mempertahankan karyawan berkualitas, dan mengurangi turnover dengan memberikan pembinaan dan motivasi yang tepat. Pada akhirnya, reward berfungsi sebagai alat strategis untuk menciptakan tenaga kerja berkualitas dan memotivasi kinerja.

## **2. Faktor faktor yang mempengaruhi sistem reward**

Menurut Ramlah at al., (2024), terkait penerapan sistem reward terdapat faktor faktor sebagai berikut:

### **1. Disposisi pelaksanaan**

Dalam konteks ini disposisi dapat di artikan sebagai cara atau perilaku organisasi dalam melaksanakan kebijakan atau sistem pemberian reward terhadap karyawan. Artinya disposisi ini mencerminkan bagaimana kebijakan system

reward ini di terapkan berdasarkan prinsip, nilai, atau norma tertentu yang berlaku dalam organisasi/ Perusahaan. Pemberian reward ini juga tergantung pada sejauh mana manajemen suatu perusahaan berkomitmen untuk menerapkan kebijakan yang adil, konsisten, transparan, sesuai dengan tujuan organisasi.

## 2. Budaya organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam penerapan sistem reward ini karena budaya sangat menentukan bagaimana nilai, norma, dan perilaku di dalam organisasi membentuk pelaksanaan sistem reward dalam Perusahaan. Dengan budaya yang mendorong keadilan dan keterbukaan reward di berikan secara transparan berdasarkan kinerja karyawan itu sendiri, tetapi jika budaya organisasi tersebut kurang menomor satukan transparansi system reward ini akan menjadi bias atau tidak konsisten.

## 3. Kejelasan standar dalam implementasi kebijakan

Hal ini sangat penting dalam menerapkan sistem reward dalam Perusahaan tujuanya untuk memastikan jika pemberian reward ini dapat di pahami oleh seluruh karyawan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

### 3. Indikator Sistem Reward

Indikator Reward Menurut (Byars (2018:315):

1. Formal Recognition (Pengakuan Secara Formal)
2. Fringe Benefits (Tunjangan)
3. Incentive Payments (Pembayaran Insentif)
4. Work Environment (Lingkungan Kerja)
5. Social Relationship (Hubungan Sosial)

#### 2.1.3 Beban Kerja

##### 1. Pengertian beban kerja

Beban merupakan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam waktu tertentu. Menurut Malino (2020) beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang karyawan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan menetapkan standar kerja yang sesuai dengan potensi tenaga kerja dan jam kerja sehingga tidak terjadi permasalahan pada beban kerja pegawai (Fil Jannah, 2024). Jika beban kerja karyawan terlalu tinggi akan mengakibatkan penurunan kinerja dari karyawan tersebut karena karyawan akan merasa lebih lelah dan stres karena mendapat beban kerja yang terlalu tinggi. Dan di saat yang sama jika karyawan mendapatkan beban kerja yang terlalu rendah

juga mengakibatkan bosan dan monoton. Menurut Irawati dalam penelitian Widarta (2020) Beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan efek negatif pada karyawannya, yang dapat menyebabkan kelelahan tubuh selain kelelahan mental dan akan menimbulkan reaksi emosional dan lekas marah. sementara itu, beban kerja yang terlalu sedikit juga dapat menimbulkan rasa bosan.

Menurut Suci. R. Mar'ih (2017:22), beban kerja yaitu pekerjaan dengan jumlah besar yang harus dilakukan, seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja berupa tanggung jawab yang besar kepada pekejaannya. Beban kerja merujuk pada sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan kuantitas tugas yang diterima, tetapi juga melibatkan kualitas pekerjaan, jam kerja, serta tekanan yang muncul akibat tanggung jawab besar terhadap penyelesaian tugas tersebut. Menurut sunarso dalam jeky, sofia dan Wehelmina (2018:21) beban kerja merupakan tugas yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Beban kerja adalah suatu tuntutan karyawan untuk menyelesaikan semua tugas yang melebihi kadar kemampuan seorang karyawan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.

Jadi beban kerja dapat di simpulkan sebagai tanggung jawab atau tuntutan yang perlu diselesaikan oleh seseorang dalam waktu yang ditentukan, mencakup jumlah tugas, kualitas hasil kerja, durasi jam kerja, serta tekanan yang berkaitan dengan tanggung jawab itu. Beban kerja yang ditugaskan kepada karyawan berpengaruh terhadap kinerja mereka, di mana beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, stres, serta penurunan kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang sangat ringan dapat menyebabkan kebosanan dan mengurangi motivasi kerja. Penting bagi organisasi untuk mengatur beban kerja secara merata dengan menetapkan standar kerja yang sejalan dengan kemampuan karyawan dan pembagian waktu yang wajar. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal tanpa merasakan tekanan yang berlebihan atau kejenuhan. Pengelolaan beban kerja yang efisien akan mendukung produktivitas, kesehatan karyawan, dan kelancaran operasi organisasi.

## **2. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Suswanto & Priansa (2016) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

## 1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik merupakan lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi fisik pada lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan serta kenyamanan kerja, hal ini meliputi:

- a. Rancangan ruang kerja, yaitu kesesuaian dalam memposisikan susunan kursi, meja serta fasilitas kantor lainnya.
- b. Rancangan pekerjaan, yaitu proses menentukan peralatan pekerjaan yang digunakan, metode atau prosedur apa saja yang digunakan untuk menjalankan tugas-tugasnya.
- c. Kondisi lingkungan kerja, yaitu bagaimana kondisi pencahayaan di lingkungan pekerja tersebut apakah pencahayaannya sudah cukup atau belum. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas. Tingkat kebisingan juga perlu diperhatikan, suara bising dapat mengganggu konsentrasi karyawan, maka dari itu suara bising harus dikurangi demi kenyamanan para karyawan.
- d. Sirkulasi udara, yaitu bagaimana kondisi suhu udara pada lingkungan pekerja apakah sesuai atau tidak.

Selain itu sirkulasi udara yang baik juga diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan para pekerja dalam bekerja.

## 2. Faktor Lingkungan Psikis

- a. Lingkungan psikis ditempat kerja dapat berdampak positif dan negatif. Hal ini menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian para pekerja. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu terdiri dari: pekerjaan yang berlebihan dan keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun pekerjaan yang berlebihan belum tentu dapat menimbulkan stres.
- b. Sistem pengawasan yang buruk atau tidak efisien, seperti ketidakstabilan suasana politik, kurangnya feedback prestasi kerja, dan ketidaksesuaian dalam pemberian wewenang serta tanggung jawab. Pekerjaan yang memiliki tanggungjawab besar tapi tidak diimbangi dengan pemberian wewenang yang besar pula akan menimbulkan ketidakpuasan.

## 3. Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjodjo (2017) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diselesaikan karyawan yaitu sebagai berikut:

### 1. Kondisi pekerjaan

Dalam hal ini yang dimaksud dengan kondisi pekerjaan yaitu seberapa jauh pemahaman seorang karyawan dalam memahami pekerjaannya dengan baik. Misalnya, sejauh mana pemahaman serta kemampuan karyawan dalam penguasaan mesin – mesin yang digunakan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan

### 2. Penggunaan waktu kerja

Penggunaan waktu yang tepat sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan tentu akan meminimalisir beban kerja karyawan. namun, kadang kala sebuah perusahaan tidak memiliki SOP yang konsisten dalam melaksanakan SOP, tak jarang penggunaan waktu yang diberlakukan kepada karyawan cenderung lebih sempit.

### 3. Target yang harus dicapai

Secara tidak langsung target kerja yang ditetapkan oleh karyawan akan berpengaruh terhadap beban kerja yang diterima oleh karyawan. ketidakseimbangan antara waktu penyelesaian target kerja dengan volume beban kerja yang diberikan, maka akan semakin besar beban kerja yang dirasakan oleh karyawan

## 2.1.4 *Turnover intention*

### 1. Pengertian *turnover intention*

*Turnover intention* merupakan variabel penting dalam mengevaluasi tingkat kinerja karyawan. Dalam konteks

organisasi, *turnover intention* mengacu pada tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dalam waktu tertentu. (Setiyanto & Hidayati 2017) mengatakan *turnover* karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam suatu perusahaan karena bisa berpengaruh terhadap kinerja dan biaya dalam perusahaan tersebut. Menurut Kurniawati, Irfatah, & Wening (2019) mengatakan *Turnover* adalah salah satu masalah yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi kondisi suatu perusahaan.

Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dan tepat agar tidak menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Salah satu perilaku karyawan yang sering muncul akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk adalah keinginan untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*), yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan. *Turnover intention* adalah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, dan sikap emosional karyawan mempengaruhi niat mereka untuk berhenti (Pranata et al., 2019). Menurut Lee & Murrmann (2000) dalam Purwanti & Indradewa (2022) mendefinisikan bahwa *turnover intention* merupakan persepsi subjektif dari karyawan yang ingin keluar dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencoba kesempatan lain.

Jadi *turnover intention* dapat di simpulkan sebagai Salah satu faktor yang sangat penting untuk menilai tingkat kinerja dan stabilitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah tujuan. Fenomena ini terkait erat dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang sering dipengaruhi oleh pengelolaan SDM yang buruk. Faktor utama yang menyebabkan *turnover intention* adalah ketidaknyamanan dalam bekerja, pengelolaan yang buruk, dan kondisi emosional karyawan. Menurut beberapa pendapat, tujuan turnover tidak hanya berdampak pada individu karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dari segi produktivitas maupun biaya. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* agar perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan loyalitas karyawan.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover intention***

Menurut Nasution (2017) ditemui berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Gaji. Karyawan kadang kala mengungkapkan kepuasan kerjanya terhadap gaji yang didapat.

2. Keamanan Kerja (Job Security). Situasi tempat kerja yang aman memengaruhi sikap karyawan selama bekerja.
3. Kesempatan maju. Oportunitas dalam memperkaya pengalaman dan mengasah kemampuan bekerja
4. Perusahaan beserta manajemen perusahaan, mampu memberikan suasana kerja yang menyenangkan dan stabil sehingga terciptanya kenyamanan kerja.
5. Komunikasi. Terciptanya hubungan yang baik dan lancer di antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, yakni kesediaan atasan untuk mau mendengar, dan menghargai karyawan sangat mempengaruhi kepuasan karyawan.
6. Atasan. Kurangnya pengawasan dapat mengakibatkan tingkat absensi yang tinggi dan yang paling parah yaitu turnover.
7. Faktor intrinsik pekerjaan. Rasa bangga akan tugas yang dikerjakan akan mempengaruhi kepuasan.
8. Kondisi kerja, yakni ruangan kerja (kantor), penerangan, kantin, pantry, lapangan parkir, wc umum dan lain-lain.

### **3. Indikator *Turnover Intention***

Di dalam Suhroh et al., (2023) ada 3 indikator yang dipakai untuk menilai *turnover intention* dadalah:

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)  
Mencerminkan individu memiliki pemikiran untuk pulang atau tetap di tempat kerja. Kejadian ini umumnya diawali dengan

kekecewaan kerja yang dirasakan oleh para wakil, ketika kekecewaan itu muncul maka sang wakil mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan lingkungan kerjanya yang sedang berlangsung dengan membawa kekuatan tinggi atau rendah karena tidak tersedia di lingkungan kerjanya.

2. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Menggambarkan seseorang yang berencana untuk keluar, tepatnya seorang wakil yang saat ini merasa kehadirannya di organisasi tidak sesuai atau tidak sesuai dengan apa yang diantisipasi secara umum, sehingga hal ini menjadi faktor pendorong bagi para wakil untuk keluar dari organisasi tersebut. organisasi tempat mereka sekarang bekerja.

3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Menggambarkan keberadaan orang-orang yang sedang mencari pekerjaan di berbagai organisasi yang dirasa lebih produktif dari tempat kerja mereka saat ini. Dengan asumsi perwakilan sudah mulai sering mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, perwakilan ini akan berusaha untuk menemukan dan melihat organisasi baru yang mereka rasa jauh lebih baik dalam mendapatkan posisi yang tepat, gaji, tempat kerja, perintis, dan variabel lainnya

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini di antaranya adalah sebagai berikut:

**Tabel II. 1**  
**Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Bella Safitri & ASMA Anita, (2022)	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Balai Bahasa Sumatera Selatan	<b>Independent:</b> Reward, Punishment <b>Dependent:</b> kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Balai Bahasa Sumatera Selatan. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Balai Bahasa Sumatera Selatan. Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, dengan Adjusted R <sup>2</sup> sebesar 62,3%

2	Siti Mardah, Dwi Wahyu Artiningsih, Nor Aina (2022)	Efektifitas Sistem Reward dan Punishment Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di PT Barito Berlian Motor Banjarbaru	<b>Independent:</b> Reward, Punishment <b>Dependen:</b> Kinerja karyawan	Uji Validitas dan Reliabilitas	Reward berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Punishment berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Reward dan Punishment berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
3	Milafatul Qoyyimah, Tegoeh Hari Abrianto, dan Siti Chamidah (2019).	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. INKA Multi Solusi Madiun.	<b>Independent:</b> Beban Kerja, Stres Kerja, Lingkungan Kerja <b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan	Regresi linear berganda menggunakan SPSS.	Beban kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

4	Aan Nuraini dan Lik Anah (2022)	Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi COVID-19 Pada PT. Gramedia Asri Media Surabaya	<b>Independen:</b> <i>Beban Kerja</i> <i>Kompensasi</i>  <b>Dependen:</b> <i>Kinerja</i> <i>karyawan</i>	Analisis Regresi Linear Berganda	Beban kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Adjusted R <sup>2</sup> sebesar 43,4%.
5	Surya Kusumah, Satriadi, Imran Ilyas (2022)	Pengaruh <i>Turnover intention</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang	<b>Independen:</b> <i>Turnover intention</i>  <b>Dependen:</b> <i>Kinerja</i> <i>karyawan</i>	Probability sampling dengan metode proportionate stratified random sampling (sampel 154 responden)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat <i>turnover intention</i> dan kinerja karyawan berada pada kategori cukup tinggi.

---

6	Nuha' Zahrani Putri, Heri Wijayanto, Diana Pramudya Wardhani – Tahun 2024	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Budaya Organisasi, dan <i>Turnover intention</i> terhadap Kinerja Pegawai Honorer Kepolisian Resor Ponorogo	<b>Independen:</b> Organizational Citizenship Behavior, Budaya Organisasi, <i>Turnover intention</i> <b>Dependen:</b> Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	semua variabel independen (OCB, Budaya Organisasi, <i>Turnover intention</i> ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai honorer di Kepolisian Resor Ponorogo, baik secara parsial maupun simultan.
---	---	---	--	----------------------------------	---

---

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan Sistem Reward Terhadap Kinerja

Reward adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas nilai nilai usaha, ketrampilan, kompetensi dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Menurut Shofwani & Hariyadi (2019) mengemukakan bahwa insentif adalah: “Bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan

kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan”. Sedangkan menurut Simamora (2004: 414) menyatakan bahwa insentif merupakan program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas.

Begitu juga menurut Nainggolan et al., (2022) mengemukakan bahwa insentif adalah Suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan). Menurut Hansen dan Mowen (2000: 738) semakin menjelaskan bahwa insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Suatu organisasi dapat mengontrol kinerja karyawannya dengan mengaitkan bonus dan promosi.

### **2.3.2 Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja**

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja. Karyawan dituntut untuk dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Bukan hanya beban kerja yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan akan tetapi dengan melakukan analisis beban kerja juga mencegah stres/tekanan kerja yang berlebihan. Apabila beban kerja yang diberikan kepada

karyawan terlalu berat akan berdampak pada kinerja karyawan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Komarudin (1996) dalam Setiawan (2016:18) “beban kerja adalah suatu proses untuk menentukan jumlah jam kerja seseorang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu”. Beban kerja menurut Tarwaka (2011:106) adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

### **2.3.3 Hubungan *Turnover Intention* Terhadap Kinerja**

*Turnover intention* menurut Mobley (Gunawan & Andani, 2020) adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Menurut Bida et al., (Yuswardi, 2020) kinerja karyawan merupakan hasil usaha dan kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (Ningrum, 2013). Robbins dan Judge (2018) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain. Keadaan ini

dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mental dan emosional mereka. Ketidak amanan dapat meningkatkan tingkat stres, merendahkan motivasi, dan pada gilirannya, mendorong keputusan untuk mencari peluang lain di tempat kerja yang lebih mendukung.

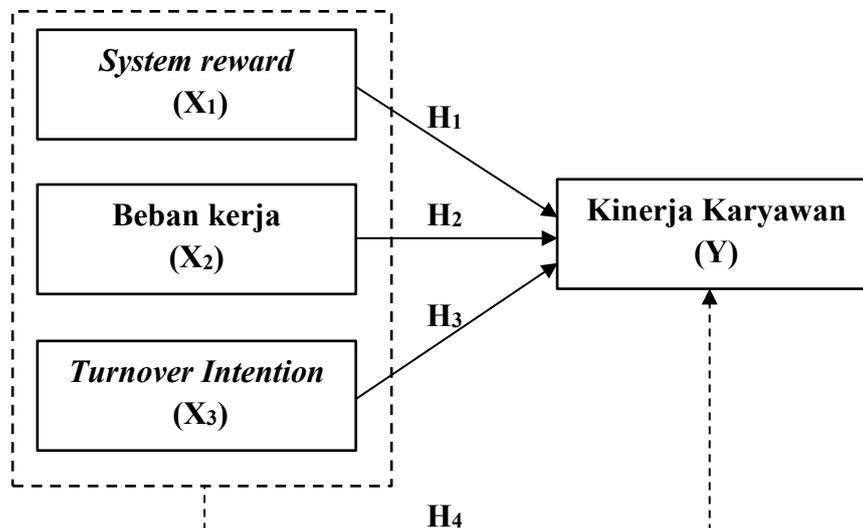
### **2.3 Model Empiris**

Model empiris adalah suatu representasi atau pendekatan dalam penelitian yang dibangun berdasarkan data atau pengamatan nyata di lapangan. Model ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang didasarkan pada bukti atau data empiris, bukan hanya pada teori semata. Menurut Sugiyono (2017:2), "Penelitian empiris adalah penelitian yang dilakukan berdasarkan pada fakta-fakta yang tampak nyata (empiris), bukan bersifat spekulatif atau imajinatif." Dalam konteks ini, model empiris adalah model yang dirumuskan berdasarkan hasil observasi, pengukuran, dan data yang diperoleh dari kenyataan di lapangan. Sedangkan menurut Neuman (2014), model empiris membantu peneliti memahami pola hubungan antar variabel yang telah diuji dan divalidasi secara ilmiah, sehingga dapat digunakan untuk prediksi atau pengambilan keputusan. Model empiris sangat berguna dalam bidang ekonomi dan bisnis untuk mengevaluasi pengaruh faktor-faktor tertentu terhadap hasil yang diinginkan.

Model empiris menurut para ahli merupakan model yang dibangun dari data observasi atau eksperimental untuk menguji hubungan antara

variabel-variabel tertentu. Model ini banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif, terutama dalam bidang ekonomi, bisnis, dan ilmu sosial, untuk menilai signifikansi hubungan, menguji teori, atau membuat prediksi. Penekanan utama dari model empiris adalah pada penggunaan data nyata dan teknik statistik untuk memastikan hasil analisis dapat diandalkan dan digeneralisasikan. Dalam penelitian ini menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh sistem reward, beban kerja dan turnover intention sebagai variabel bebas. Berikut model empiris dalam penelitian ini.

**Gambar II. 1**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.4 Hipotesis

Menurut Creswell & Creswell (2018): "Hipotesis adalah pernyataan formal menyajikan hubungan yang diharapkan antara variabel independen dan variabel dependen"; Abdullah (2015): "Hipotesis adalah jawaban

sementara yang hendak diuji kebenarannya melalui penelitian”. Berdasarkan uraian definisi dari beberapa ahli, bisa ditarik kesimpulan bahwa dalam hipotesis terdapat beberapa komponen penting yakni dugaan sementara, hubungan antar variabel dan uji kebenaran. Pemahaman atas hipotesis mencakup 3 proses utama, yakni 1) Mencari media landasan menyusun hipotesis; 2) Menyusun dalil atau teori terkait yang menjadi jembatan antara variabel dependen dan variabel independen, dalam rangka membangun analisis; 3) Memilih statistika yang tepat sebagai alat uji. Sehingga dengan demikian, substansi hipotesis adalah pernyataan sementara berbasis norma-norma terkait pada suatu fenomena atau kasus penelitian dan akan diuji dengan suatu metode atau statistika yang tepat.

H1 : *Sistem Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Satu Hati Group Kebumen

H2 : Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja karyawan Satu Hati Group Kebumen

H3 : *Turnover intention* berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan Satu Hati Group Kebumen

H4 : *Sistem reward*, Beban kerja, *Turnover intention* Berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Satu Hati Group Kebumen