

**PENGARUH *REWARD* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA  
PDAM TIRTANADI)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen SDM*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN**  
**1805160463**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 6 Oktober 2022, Pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN  
NPM : 1805160463  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH REWARD DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PDAM TIRTANADI)

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(DEWI ANDRIANY, S.E., M.M.)

Penguji II

(IRMA CHRISTIANA, S.E., M.M.)

Bimbing

(RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.)

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

(Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN  
N.P.M : 1805160463  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH REWARD DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI KASUS PADA PDAM TIRTANADI)

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2022

Pembimbing Skripsi

RAHMAD BAHAGIA, SE, M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si



TRISMAN LARI, S.E., M.M., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Muhammad Kelvin Ramadhan  
NPM : 1805160463  
Dosen Pembimbing : Rahmad Bahagia, SE, M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Reward dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Tabel di letakan pada lampiran dan ada kalimat salah	31 Maret 2022	
Bab 2			
Bab 3	Membuat indikator sesuai variabel	21 April 2022	
Bab 4			
Bab 5	Memperbaiki kesimpulan dan saran	15 Agustus 2022	
Daftar Pustaka	Memperbanyak jurnal dari dosen Umsu	30 Agustus 2022	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Skripsi drace, lanjut meja hijau	14/10/22	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E, M.Si)

Medan, September 2022  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Rahmad Bahagia, SE, M.Si)

## **SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Kelvin Ramadhan  
NPM : 1805160463  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Judul : Pengaruh *Reward* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PDAM Tertanadi)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/ skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juni 2022  
Pembuat Pernyataan



**Muhammad Kelvin Ramadhan**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

### **PENGARUH *REWARD* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PDAM TIRTANADI)**

**MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN**

Program Studi Manajemen

**Email : kelvinramadhan99@gmail.com**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* diri terhadap motivasi, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PDAM Tirtanadi yang berjumlah 236 orang, dimana dengan teknik pengumpulan sampel yang digunakan dengan rumus slovin, dengan jumlah sampel sebanyak 70 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik analisis yang dalam penelitian menggunakan aplikasi SEM-PLS yang dilakukan dengan uji Analisis model struktural dan *Mediation Effect*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh terhadap motivasi, pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi, *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi

*Kata Kunci : Reward, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kinerja Karyawan*

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF REWARDS AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLES (CASE STUDY ON PDAM TIRTANADI)**

**MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN**  
**Management Study Program**  
**Email :kelvinramadhan99@gmail.com**

*The purpose of this study is to determine and analyze the effect of reward on employee performance, to determine and analyze the effect of career development on employee performance, to determine and analyze the effect of motivation on employee performance, to determine and analyze the effect of self-reward on motivation, to determine and analyze the effect of career development on motivation, to determine and analyze the effect of reward on employee performance through motivation, to determine and analyze the effect of career development on employee performance through motivation at PDAM Tirtanadi. The population in this study were all employees who worked at PDAM Tirtanadi totaling 236 people, where the sample collection technique used the slovin formula, with a total sample of 70 employees. The data collection technique used in this study was a questionnaire. The analytical technique used in this study is the SEM-PLS application which is carried out by testing the structural model analysis and Mediation Effect. The results show that rewards affect employee performance, career development affects employee performance, motivation affects employee performance, rewards affect motivation, career development affects motivation, rewards affect employee performance through motivation and career development affects employee performance through motivation at PDAM Tirtanadi*

*Keywords: Reward, Career Development, Employee Motivation and Performance*

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini, dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan para pembaca berkenan memberikan saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Selanjutnya, tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada :

1. Ayahanda dan Ibunda yang telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, S.E, M.M., M.Si, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E, M.Si, Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin HSB, S.E, M.Si, Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Rahmad Bahagia, S.E, M.Si. Selaku Dosen Pembimbing saya, yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Pimpinan PDAM Tirtanadi beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
10. Dan kepada teman seperjuangan dan teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga ALLAH SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya, dan penulis juga berharap masukan yang konstruktif guna perbaikan dimasa yang akan datang.

Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, Oktober 2022  
Penulis

**MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN**  
**1805160463**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Batasan Masalah.....	8
1.4 Rumusan Masalah .....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Kinerja .....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	11
2.1.1.2 Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	13
2.1.1.4 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	14
2.1.1.5 Indikator Kinerja .....	15
2.1.2 <i>Reward</i> .....	17
2.1.2.1 Pengertian <i>Reward</i> .....	17

2.1.2.2 Tujuan <i>Reward</i> .....	18
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Reward</i> .....	19
2.1.2.4 Jenis –Jenis <i>Reward</i> .....	20
2.1.2.5 Indikator <i>Reward</i> .....	23
2.1.3 Pengembangan Karir .....	25
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	25
2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir .....	26
2.1.3.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	28
2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir .....	31
2.1.4 Motivasi .....	34
2.1.4.1 Pengertian Motivasi .....	34
2.1.4.2 Jenis Motivasi .....	34
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	36
2.1.4.4 Indikator Motivasi.....	37
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual .....	39
2.3 Hipotesis .....	47
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	48
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	48
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	51
3.4 Populasi dan Sampel .....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.6 Teknik Analisa Data.....	55
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	59

4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	59
4.1.1.1	Karakteristik Responden.....	59
4.1.1.2	Analisa Variabel Penelitian.....	61
4.1.2	Analisis Data .....	68
4.1.2.1	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	68
4.1.2.2	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	72
4.2	Pembahasan.....	78
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>		<b>86</b>
5.1	Kesimpulan .....	86
5.2	Saran.....	86
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	87

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan.....	3
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	49
Tabel 3.2 Indikator <i>Reward</i> .....	50
Tabel 3.3 Indikator Pengembangan Karir .....	50
Tabel 3.2 Indikator Motivasi.....	51
Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....	51
Tabel 3.6 Proporsi Sampel Penelitian .....	53
Tabel 3.7 Skala Pengukuran Likert.....	54
Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	60
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Pendidikan.....	60
Tabel 4.4 Skor Angket untuk Variabel <i>Reward</i> .....	61
Tabel 4.5 Skor Angket untuk Variabel Pengembangan Karir .....	63
Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Motivasi .....	64
Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan.....	66
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Instrumen <i>Reward</i> .....	68
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Pengembangan Karir.....	69
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi .....	69
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan.....	69
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i> .....	70
Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i> .....	71
Tabel 4.14 <i>R-Square</i> .....	73
Tabel 4.15 <i>F-Square</i> .....	73

Tabel 4.16 <i>Path Coefficients</i> .....	75
Tabel 4.17 Inderect Effect.....	77
Tabel 4.15 <i>Total Effect</i> .....	77

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	..40
Gambar 2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.....	..41
Gambar 2.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	..43
Gambar 2.4 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Motivasi .....	..43
Gambar 2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi.....	..44
Gambar 2.6 Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi ..	..45
Gambar 2.7 Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Motivasi .....	..46
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....	..47
Gambar 4.1 Efek Mediasi .....	76

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia berperan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan sehingga harus dapat dikelola sebaik mungkin agar dapat memberikan *output* yang optimal. Oleh sebab itu sebuah perusahaan harus memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan karyawannya agar dapat mendorong kemajuan perusahaan dan cara agar karyawan tersebut memiliki produktivitas yang tinggi. Dalam sebuah perusahaan, terdiri dari sekelompok individu yang saling bekerja sama untuk memajukan perusahaan. Karyawan bagi setiap perusahaan sangatlah penting perannya dalam setiap perkembangan bisnis perusahaan. Untuk itu, diperlukan karyawan yang terampil dalam bidangnya, berperilaku baik dalam menjalankan tugasnya serta mampu bersaing dengan karyawan lain. Untuk mencapai keberhasilan perusahaan, setiap karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi dengan demikian mampu memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Sukses sebuah organisasi bisnis atau perusahaan serta industri tergantung pada prestasi kerja karyawan yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga perencanaan pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam mencapai tujuan tersebut. Pencapaian tingkat tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing akan tergantung pada program pengembangan sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan.



Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (M. Hasibuan, 2016). kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor pendorong, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam individu. Daya perangsang, daya pendorong, motivasi yang mendorong karyawan untuk mau ikut bekerja dengan giat berbeda antara karyawan satu dengan lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing masing karyawan untuk bekeja. Untuk itu kebutuhan karyawan baik yang bersifat material maupun non materil hendaknya di penuhi sesuai dengan harapannya apabila prestasi kerja karyawan di harapkan tinggi.

Guna meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam bekerja maka diperlukan motivasi dari atasan kepada bawahannya. Masalah motivasi adalah hal utama dan berpengaruh cukup besar dalam peningkatan semangat bekerja para karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka setiap perusahaan harus dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

Motivasi merupakan suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam hidupnya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan merupakan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Sumatera Utara. Perusahaan Daerah Air

Minum Tirtanadi adalah suatu perusahaan milik Pemerintah Daerah Tingkat 1 Sumatera Utara. Dahulunya perusahaan ini bernama NV. WATER LEIDING MAATSCHAPPIJ AJER BERESIH yang merupakan milik pemerintah Hindia Belanda yang didirikan di Amsterdam pada tanggal 08 September 1905.

Saat ini PDAM Tirtanadi Medan menggunakan penilaian kinerja karyawan yang digunakan untuk menentukan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan**  
**Pada PDAM Tirtanadi Medan**

No.	Unsur-Unsur	Tahun	
		Nilai	Keterangan
1.	Kesetiaan	85	Baik
2.	Prestasi Kerja	74	Cukup Baik
3.	Tanggung Jawab	72	Cukup Baik
4.	Ketaatan	70	Cukup Baik
5.	Kejujuran	74	Cukup Baik
6.	Kerjasama	71	Cukup Baik
7.	Kepemimpinan	72	Cukup Baik
<b>Jumlah</b>		<b>518</b>	
<b>Rata-Rata</b>		<b>74%</b>	<b>Cukup Baik</b>

(Sumber : Hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Medan.

Berdasarkan dari riset pendahuluan yang dilakukan pada PDAM Tirtanadi Medan, ditemukan beberapa permasalahan yang muncul atas kinerja karyawan, hal ini terbukti dengan ada beberapa karyawan yang kemampuan kerja yang belum maksimal seperti hal nya terjadinya penumpukan kerja sehingga menyebabkan pekerjaan tidak optimal.

Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja diantaranya dapat dilihat dari penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, Sesuai Teori Motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow tentang Hirarki kebutuhan penghargaan. Dimana Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk

memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2011). Suatu penghargaan bisa dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai pendorong dan pemotivasi karyawan agar bekerja dengan lebih baik juga peningkatan kinerja karyawan sesuai tanggung jawab yang di tugas perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis dapat dilihat bahwasannya, karyawan yang bekerja pada PDAM Tirtanadi Medan merasa pemberian penghargaan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang diterima, dimana karyawan yang bekerja di PDAM Tirtanadi Medan merasakan bahwa dalam pemberian insentif tidak sesuai dengan jam kerja lembur yang diberikan bahkan beberapa karyawan tidak mendapatkannya.

Selain penghargaan yang diberikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan, pengembangan karir juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana Pengembangan karir diharapkan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam lingkungan kerjanya. Menurut (Rivai & Sagala, 2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan". Pengembangan karir juga ditujukan agar karyawan dapat

mempersiapkan karir jangka panjang dengan kata lain karyawan dapat mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang diakibatkan oleh teknologi baru, tingkat pekerjaan dan pasar, serta untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan swasta. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis dapat dilihat bahwasannya, karyawan yang bekerja pada PDAM Tirtanadi Medan dikarenakan kurangnya pengembangan karir yang diberikan perusahaan seperti halnya perusahaan tidak memberikan program pelatihan karyawan, magang, *on job training*, dan program pengembangan staf (PPS) sehingga membuat karyawan belum bisa menguasai pekerjaan yang diberikan, pelaksanaan tugas dan pekerjaan belum bisa dipahami sehingga timbul kesulitan yang dialami pada saat melaksanakan tugas yang diberikan dan akan menyebabkan prestasi kerja karyawan kurang optimal.

Selain penghargaan dan pengembangan karir, motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktifitas perusahaan, tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai, sebaliknya apabila terdapat motivasi

yang tinggi dari para karyawan maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, 2014).

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Itulah sebabnya, motivasi kerja dalam psikologi karyawan biasa disebut pendorong semangat kerja. Motivasi menempati unsur terpenting yang harus dimiliki seseorang. Sebab motivasi merupakan tingkat kemampuan usaha yang dilakukan seseorang untuk dapat meraih tujuan dan disertai dengan kemampuan individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Manusia memiliki banyak motivasi dasar yang berperan penting dalam dunia kerja yaitu motivasi berprestasi, motivasi berkuasa (Umam, 2018).

Motivasi berprestasi memiliki peranan yang sangat besar dalam dunia kerja karena karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil resiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab, senang bekerja keras dan mempunyai hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau karyawan di dalam perusahaan. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai (Rumondor, Tumbel, & Sepang, 2016).

Dari hasil survey yang dilakukan PDAM Tirtanadi Medan, terdapat beberapa kelemahan dalam tingkat motivasi, motivasi karyawan dalam bekerja masih rendah, terlihat dari banyaknya karyawan yang tidak bersemangat dalam bekerja, yang berakibat kepada belum optimalnya kinerja karyawan. Hal ini terlihat dengan tidak terselesainya pekerjaan secara tepat waktu, pekerjaan yang makin bertambah dari waktu ke waktu sehingga makin menumpuknya pekerjaan

sehingga target penyelesaian pekerjaan tidak tercapai. Disamping itu adanya hubungan sesama rekan kerja atau teman kerja yang kurang harmonis dan interaksi antar karyawan tidak berjalan dengan baik lagi dan mempengaruhi gerak langkah organisasi dalam mencapai tujuan/target.

Melihat akan pentingnya pengaruh penghargaan, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka sudah sepatutnya di berikan kepada setiap perusahaan. Sehingga pemberian penghargaan, pengembangan karir dan motivasi adalah mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi yang pada akhirnya akan memperlancar tugas-tugas perusahaan.

Berdasarkan dari uraian diatas sangat penting pemberian penghargaan, pengembangan karir dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“Pengaruh *Reward* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PDAM Tirtanadi)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Beberapa karyawan yang kemampuan kerja yang belum maksimal seperti halnya terjadinya penumpukan kerja sehingga menyebabkan pekerjaan tidak optimal
2. Beberapa karyawan yang bekerja di PDAM Tirtanadi Medan merasakan bahwa dalam pemberian insentif tidak sesuai dengan jam kerja lembur yang diberikan bahkan beberapa karyawan tidak mendapatkannya

3. Beberapa karyawan yang bekerja pada PDAM Tirtanadi Medan dikarenakan kurangnya pengembangan karir yang diberikan perusahaan
4. Motivasi karyawan dalam bekerja masih rendah, terlihat dari banyaknya karyawan yang tidak bersemangat dalam bekerja, yang berakibat kepada belum optimalnya kinerja karyawan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dibuat batasan masalah agar ruang lingkup lebih fokus. Adapun batasan masalah yang dibuat adalah hanya membahas tentang *reward*, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka dapat dilakukan perumusan masalah sebagai berikut

1. Apakah ada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi?
3. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi?
4. Apakah ada pengaruh *reward* diri terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi?
5. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi?
6. Apakah ada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi?

7. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari permasalahan diatas, peneliti dapat membuat tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* diri terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan yang diharapkan dari adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Peneliti,



Sebagai alat ukur untuk menambah pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi perusahaan, seperti masalah mengenai kinerja karyawan

2. Manfaat PDAM Tirtanadi,

Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana *reward*, pengembangan karir dan motivasi berdampak pada kinerja karyawan.

3. Manfaat Peneliti Selanjutnya,

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam mengenai kinerja karyawan

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Menurut (Muis, 2013) kinerja adalah suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil yang sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses. Menurut (Nawawi, 2015) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi factor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Menurut (Robbins, 2015) menyatakan kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut.

Menurut (Mangkunegara, 2017) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (M. Hasibuan, 2016) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawan nya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawan nya.

#### **2.1.1.2 Pengukuran Kinerja**

Menurut (Nawawi, 2015) bahwa : Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Menurut (Rahmawanti, Swasto, & Prasetya, 2014) menyatakan level atas dari struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik yaitu

1. Pengukuran kualitas

yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.

2. Pengukuran kuantitas

yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

### 3. Pengukuran ketepatan waktu

merupakan jenis pengukuran khusus dan pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan penyelesaian waktu pekerjaan yang dilakukan.

Sedangkan pengukuran kinerja yang umum di kemukakan menurut (Robbins, 2015) adalah sebagai berikut:

#### 1. Produktivitas

Jumlah barang atau jasa yang diproduksi di bagi input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output tersebut.

#### 2. Efektivitas

Pengukuran kesesuaian tujuan organisasi dan seberapa baik tujuan tersebut dapat dicapai.

#### 3. Peringkat industri dan perusahaan.

Cara yang umum bagi manajer untuk mengukur kinerja perusahaan.

### **2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut (Nawawi, 2015) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
3. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
4. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
5. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja yang baik menurut (Yuwono, 2014) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### **2.1.1.4 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Wijaya, 2017) faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan tiga faktor, yaitu yang meliputi :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut.  
Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat kemampuan individual adalah bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan seperti pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik adalah jika karyawan tersebut memiliki kemampuan individual yang cukup

2. Tingkat usaha yang dicurahkan Usaha dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, walaupun karyawan memiliki kemampuan individual untuk mengerjakan pekerjaan, tetapi tidak akan bekerja tanpa tingkat pencurahan usaha yang rendah.
3. Dukungan organisasi Dalam dukungan organisasional artinya fasilitas apa yang perusahaan sediakan bagi karyawan dapat berupa pelatihan, pengembangan, peralatan teknologi, dan manajemen.

Menurut (Suddin, 2010) faktor -faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Efektivitas
2. Efisiensi
3. Otoritas
4. Disiplin
5. Inisiatif

#### **2.1.1.5 Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu menurut Menurut (Mangkunegara, 2017) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang telah ditetapkan

### 3. Keandalan kerja

Keandalan kerja adalah kemampuan karyawan memberikan integritas pribadi dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dengan prinsip-prinsip baik.

### 4. Sikap kerja

Sikap kerja adalah kesiapan mental dan fisik untuk bekerja dengan cara tertentu yang dapat dilakukan dalam kecenderungan tingkah laku pekerja dalam menjalankan sebagai upaya memperkaya kecakapan dan kelangsungan hidup

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut (Kasmir, 2017) adalah sebagai berikut:

#### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

#### 2. Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

#### 3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

#### 5. Pengawasan

Hampir seluruh pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

#### 6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan.

### **2.1.2 Reward**

#### **2.1.2.1 Pengertian Reward**

*Reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, penghargaan atau imbalan. *Reward* merupakan salah satu elemen yang dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan motivasi pegawai agar memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Menurut (Bangun, 2014) penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga.

Penghargaan dapat berupa materi ataupun non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan maka semakin tinggi pula kebutuhan akan harga diri yang bersangkutan. Menurut (Sastrohadiwiryo, 2014) yang mengatakan bahwa: “Penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja



tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Menurut (Nawawi, 2015) berpendapat yakni, reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan lainnya. Jadi, dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan

#### **2.1.2.2 Tujuan *Reward***

Tujuan dari sistem penghargaan pada sebagian besar organisasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai yang berkualitas. Struktur kompensasi organisasi haruslah adil dan konsisten untuk memastikan kesetaraan perlakuan dan kepatuhan terhadap hukum. Kompensasi juga harus merupakan penghargaan yang adil untuk kontribusi individu pada organisasi, meskipun dalam sebagian besar kasus kontribusi-kontribusi tersebut sulit, atau justru tidak mungkin, untuk diukur secara objektif. Dengan adanya batasan ini, manajer haruslah adil dan sepiantas mungkin. Akhirnya, sistem tersebut haruslah kompetitif terhadap pasar tenaga kerja eksternal agar organisasi

mampu menarik dan mempertahankan pekerja kompeten dalam bidang yang sesuai (Moorhead & Griffin, 2015)

Tujuan dari dilaksanakannya pemberian penghargaan terhadap karyawan (Handoko, 2016) adalah sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia.
2. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia.
3. Secara pribadi bagi karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

Sedangkan menurut (M. Hasibuan, 2016) menyatakan tujuan dari pemberian penghargaan terhadap karyawan ialah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian penghargaan terjalinlah ikatan kerja sama formal antara manajer dan juga karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang berlaku.

2. Kepuasan Kerja

Dengan penghargaan, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistik sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program penghargaan ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi Jika penghargaan yang diberikan cukup besar, manajer akan dengan mudah memotivasi karyawannya

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Reward***

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) (Nawawi, 2015) yaitu

1. *Internal Consistency* (konsistensi Internal),
2. *External Competitiveness* (persingan/kompetisi eksternal),
3. *Employee Contributions* (kontribusi karyawan),
4. *Administrations* (administrasi),

Sedangkan (Sedarmayanti, 2017) berpendapat bahwa, faktor suplay yang mempengaruhi sistem penghargaan ialah:

1. Suplay dan permintaan karyawan
2. Serikat karyawan
3. Produktivitas, kesediaan dan kemampuan membayar
4. Ketentuan pemerintah

### **2.1.2.4 Jenis –Jenis *Reward***

Sebagian besar organisasi menggunakan jenis penghargaan yang berbeda. Penghargaan paling umum adalah bayaran dasar (upah atau gaji), sistem insentif, tunjangan, hak istimewa, dan hadiah. Penghargaan-penghargaan ini dikombinasikan untuk menciptakan paket kompensasi (*compensation package*) seorang individu (Moorhead & Griffin, 2015). Yang dapat dijelaskan dibawah ini :

1. Bayaran Dasar Untuk sebagian besar orang, penghargaan yang paling penting untuk bekerja adalah bayaran yang mereka terima. Jelas uang

adalah penting karena barang-barang dapat dibeli dengan uang, tetapi uang juga dapat menyimbolkan nilai seorang pegawai. Bayaran adalah sangat penting bagi sebuah organisasi untuk beragam alasan. Untuk satu hal, sistem bayaran yang direncanakan dan dikelola dengan efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Untuk hal lain, kompensasi karyawan adalah biaya utama dalam melakukan bisnis sehingga sebuah sistem yang dirancang dengan buruk juga dapat menjadi rencana yang mahal. Akhirnya, karena bayaran dianggap sebagai sumber utama ketidakpuasan pegawai, sebuah sistem yang dirancang dengan buruk dapat mengakibatkan masalah di area-area lain, seperti perputaran modal dan moral yang rendah.

2. Sistem Insentif Sistem insentif (incentive system) adalah rencana dimana pegawai dimungkinkan untuk memperoleh kompensasi tambahan sebagai imbalan untuk jenis-jenis kinerja tertentu. Contoh-contoh program insentif adalah sebagai berikut:
  - a. Program kerja-satuan, yang menghubungkan pendapatan pekerja dengan jumlah unit yang diproduksi.
  - b. Program pembagian-keuntungan, yang memberikan pendapatan tambahan kepada pegawai atau kelompok kerja untuk ide-ide pengurangan-biaya.
  - c. Sistem bonus, yang memberi manajer pembayaran tunai dari dana khusus berdasarkan pada kinerja finansial organisasi atau unit.

- d. Kompensasi jangka-panjang, yang memberi manajer penghasilan tambahan berdasarkan kinerja harga saham, pendapatan per saham, atau pengembalian pada ekuitas.
- e. Rencana bayaran jasa, yang mendasarkan kenaikan bayaran pada kinerja pegawai.
- f. Rencana pembagian-laba, yang mendistribusikan sebagian dari laba perusahaan kepada seluruh pegawai pada tingkat yang telah ditentukan sebelumnya.
- g. Rencana opsi saham pegawai, yang menyisihkan saham dalam perusahaan untuk dibeli pegawai dengan harga lebih murah.

### 3. Tunjangan

Tunjangan (benefits) khusus yang disediakan oleh perusahaan mencakup sebagai berikut:

- a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja. Baik pada pekerjaan, maupun tidak pada pekerjaan. Waktu bebas pada pekerjaan termasuk makan siang, istirahat, waktu minum kopi, dan waktu membersihkan diri atau bersiap-siap. Waktu tidak bekerja di luar pekerjaan termasuk liburan, cuti sakit, hari besar, dan hari pribadi.
- b. Kontribusi jaminan sosial. Pemberi kerja mengontribusikan separuh dari uang yang dibayarkan ke dalam sistem yang dibentuk di bawah undang-undang yang berlaku.
- c. Kompensasi pengangguran. Orang-orang yang kehilangan pekerjaan mereka atau diberhentikan sementara waktu memperoleh persentase dari upah mereka dari program sejenis asuransi.

- d. Tunjangan cacat dan kesehatan. Pemberi kerja mengontribusikan dana untuk membantu pekerja yang tidak dapat bekerja karena luka-luka pekerjaan atau penyakit.
  - e. Program asuransi jiwa dan kesehatan. Sebagian besar organisasi menawarkan asuransi dengan biaya jauh dibawah apa yang bersedia dibayar individu untuk membeli asuransi mereka sendiri.
  - f. Rencana pensiun atau berhenti kerja. Sebagian besar organisasi menawarkan rencana untuk memberikan penghasilan tambahan kepada pegawai setelah mereka berhenti bekerja.
4. Hak Istimewa Hak istimewa (perquisites) adalah hak yang dihadiahkan kepada anggota organisasi terpilih. Contohnya adalah penggunaan pesawat jet, rumah, motor, mobil, tergantung kapabilitas organisasi. Tunjangan ini menambah status penerimanya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover.
  5. Hadiah Pada banyak perusahaan, pegawai menerima hadiah untuk semua hal, dari senioritas hingga kehadiran sempurna, dari kerusakan nol (kerja berkualitas) hingga saran pengurangan biaya. Program hadiah dapat berbiaya tinggi dalam waktu yang dibutuhkan untuk menjalankannya dan dalam uang jika diberikan hadiah uang. Namun, sistem hadiah dapat meningkatkan kinerja dalam kondisi yang tepat. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa reward yang dimaksud dalam penelitian ini mencakup semua jenis reward yang telah disebutkan yaitu bayasan dasar, sistem insentif, tunjangan, hak istimewa, dan hadiah.

### **2.1.2.5 Indikator *Reward***

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

#### **1. Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **2. Insentif**

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas.

#### **3. Pujian**

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non materiil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

#### **4. Cuti**

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

#### **5. Tunjangan**

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Menurut (Yasmeen, Umar, & Fahad, 2013) menyebutkan indikator-indikator penghargaan sebagai berikut.

### 1. Gaji

Balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam sebuah perusahaan.

### 2. Promosi

Penghargaan yang diberikan perusahaan dalam bentuk kenaikan jabatan kepada karyawannya yang berprestasi.

### 3. Bonus

Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

### 4. Apresiasi dan pengakuan

Ucapan terima kasih dan pengakuan dari perusahaan terhadap hasil kerja karyawan

## **2.1.3 Pengembangan Karir**

### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses seumur hidup yang mencakup pertumbuhan dan perubahan proses masa kecil, pendidikan karir formal di sekolah dan proses pematangan yang terus sepanjang masa, dewasa, kerja dan pension. Menurut (Sunyoto, 2015) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti workshop) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang (Dessler, 2015).



Menurut (Handoko, 2016) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.

Menurut (Simamora, 2015) “Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

### **2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
7. Mengurangi turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan biaya kepegawaian pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

Menurut (Sulistiyani & Rosidah, 2014) tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. (Tohardi, 2011) mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi karier seorang karyawan diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam

perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

## 2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

## 3. Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kemulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang oaring yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

## 4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

## 5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsi nya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan

Sedangkan menurut (Siagian, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

### 1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

### 2. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

### 3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

#### 4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

#### 5. Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

#### 6. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

#### 7. Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

### **2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2016) mengemukakan ada 3 dimensi dalam pengembangan karir, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

## 1. Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Juga, semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, yang diukur dengan indikator:

- a. Latar Belakang Pendidikan Latar belakang pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan.
- b. Wawasan Pengetahuan Wawasan pengetahuan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi.

## 2. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Indikator pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Frekuensi pelatihan Frekuensi pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan jumlah atau kuantitas besarnya atau seringnya dilakukan suatu pelatihan untuk karyawan di dalam perusahaan.
- b. Keahlian tertentu Keahlian tertentu merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu. Hal itu adalah

kemampuan yang dapat dipindahkan dari satu orang ke orang yang lain.

### 3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a. Masa bekerja Masa kerja adalah rentang waktu yang telah ditempuh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.
- b. Penguasaan pengetahuan Penguasaan Pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.
- c. Keterampilan Keterampilan adalah suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk secara lancar dan adaptif melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide (keterampilan kognitif), hal-hal (keterampilan teknis), dan orang-orang (keterampilan interpersonal).

Menurut (Simamora, 2015) dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi, seperti Promosi, Rotasi dan Demosi



2. Seleksi, seperti Penerimaan pendahuluan via surat lamaran, Psikotes , Wawancara seleksi, Tes keseatan, Wawancara oleh penyelia dan Keputusan penerimaan
3. Penempatan, seperti Pendidikan, Pengetahuan kerja, Keterampilan kerja, Pengalaman kerja
4. Pendidikan, seperti Tingkat pendidikan yang di syaratkan dan Pendidikan alternatif
5. Pelatihan, seperti Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan dan Sasaran

#### **2.1.4 Motivasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Usman (Mesiono, 2013) motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan/tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan/keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan.

Menurut (Umam, 2018) berpendapat bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Itulah sebabnya, motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Menurut (Afandi, 2018) motivasi yaitu dorongan semangat kerja kepada pegawai agar menghasilkan kinerja yang eftimal.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang mendorong individu untuk mengarahkan perilakunya pada pencapaian tujuan organisasi dimana yang menjadi pendorong adalah keinginan dan kebutuhan individu.

#### **2.1.4.2 Jenis Motivasi**

Menurut (Hasibuan, 2016) Mengatakan bawah jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Adapun menurut (Fahmi, 2016) mengenai jenis-jenis motivasi terbagi atas :

1. Motivasi Ekstrinsik (dari luar)

2. Motivasi Instrinsik (dari dalam)

Dengan penjelasan sebagai berikut :

### 1. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik.

### 2. Motivasi Instrinsik

Motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut (Suwanto & Koesmono, 2018) motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya :

##### 1. Faktor yang Bersifat Internal

Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, seperti : Harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan.

##### 2. Faktor yang Bersifat Eksternal

Yang mempengaruhinya adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan system imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Menurut (Sutrisno, 2014) Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal

1. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - e. Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya jaminan pekerjaan
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang fleksibel.

#### **2.1.4.4 Indikator Motivasi**

Dalam pemberian motivasi yang bertujuan untuk dapat memberikan semangat kerja bagi pegawai. Menurut (Mangkunegara, 2017) ada beberapa indikator-indikator yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yaitu :

1. Kerja Keras

Kegiatan yang dikerjakan secara bersungguh-sungguh tanpa mengenal lelah atau berhenti sebelum target kerja tercapai dan selalu mengutamakan atau memperhatikan kepuasan hasil pada setiap kegiatan yang dilakukan.

## 2. Orientasi Masa Depan

Gambaran tentang masa depan ini diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan rencana yang disusun oleh individu untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

## 3. Usaha Untuk Maju

Meningkatkan keinginan berupaya memajukan keinginan yang akan dicapai

## 4. Ketekunan

Upaya bersinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan

## 5. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu yang dimaksudkan dengan memanfaatkan waktu sebaik mungkin karena waktu merupakan hal yang sangat berharga.

Sedangkan menurut (Yuliana, 2017) indikator motivasi terdiri atas :

1. Kebutuhan Fisiologis, yaitu :
  - a. Terpenuhinya tingkat kebutuhan hidup karyawan
  - b. Terpenuhinya tingkat kebutuhan keluarga karyawan
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu :
  - a. Tingkat kenyamanan suasana dan lingkungan kerja
  - b. Perasaan yang menyenangkan terhadap rekan kerja

3. Kebutuhan Sosial
  - a. Tingkat perhatian pemimpin terhadap pekerjaan karyawan
  - b. Tingkat persamaan kedudukan karyawan dihadapan pemimpin
4. Kebutuhan Harga Diri, yaitu :
  - a. Tingkat perlakuan dan kesopanan pemimpin terhadap karyawan
  - b. Tingkat penghargaan pemimpin terhadap prestasi kerja karyawan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri, yaitu :
  - a. Tingkat dukungan pemimpin untuk mengembangkan potensi secara maksimal

## **2.2 Kerangka Berpikir Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan**

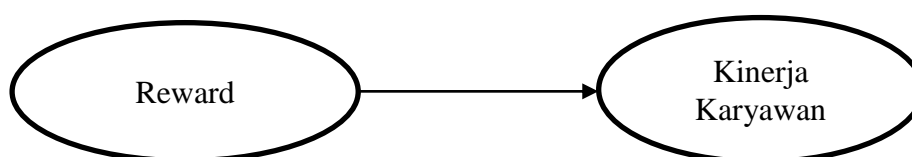
Kinerja karyawan adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Tujuan utama penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2016).

Dapat disimpulkan bahwa *reward* bertujuan untuk meningkatkan prestasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah motivasi. Teori motivasi yang paling dikenal mungkin adalah teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, dimana ia menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis,

kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Yang tergolong dalam motivasi ekstrinsik adalah kebutuhan fisiologis dan yang tergolong dalam motivasi intrinsik adalah penghargaan dan aktualisasi diri.

Kebutuhan *reward* berada di tingkatan ke 4 dalam teori Maslow. Kita memahami bahwa salah satu ciri manusia adalah bahwa ia memiliki harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Keberadaan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambang yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang di dalam dan di luar organisasi. Perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan apabila karyawan tersebut mampu mencapai target yang telah di tentukan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan berdasarkan masa kerja karyawan tersebut serta pengabdianya terhadap perusahaan agar dapat menjadi contoh bagi karyawan lainnya. *Reward* merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas prestasi karyawan yang memuaskan untuk mendorong karyawan loyal terhadap perusahaan dan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan (*goal*) perusahaan.

Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh penelitian dari (Wulansari, 2017) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara penghargaan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Hulu Sungai Tengah.



## **Gambar 2.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017).Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

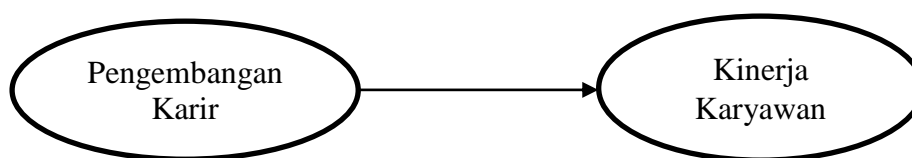
Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Menurut (Rivai & Sagala, 2013) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang



pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja pegawai.

Pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja juga didukung oleh penelitian dari (Faustyna & Jumani, 2015) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan



**Gambar 2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

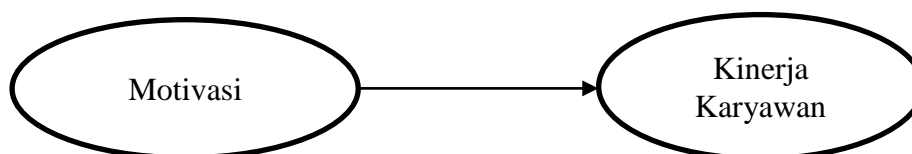
### **2.2.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam melakukan suatu pekerjaan bagi setiap karyawan perusahaan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu rasa semangat atau kegairahan dalam melakukan pekerjaan, ada dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor luar karyawan (Suwanto & Koesmono, 2018).

Menurut (Sutrisno, 2014) “Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktifitas perusahaan, tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai, sebaliknya apabila terdapat motivasi yang

tinggi dari para karyawan maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya ”.

Penelitian ini juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dimana hasil penelitian menurut (Kurnia, Daulay, & Nugraha, 2019); (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018); (Saripuddin, 2018) ; (Astuti & Suhendri, 2019); (Fachrezi & Khair, 2020); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Saripuddin & Handayani, 2014); (Bahri & Nisa, 2017); (Gultom, 2014); (Jufrizen, 2018); (Jufrizen, 2017); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Bungawati, 2016) terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai.



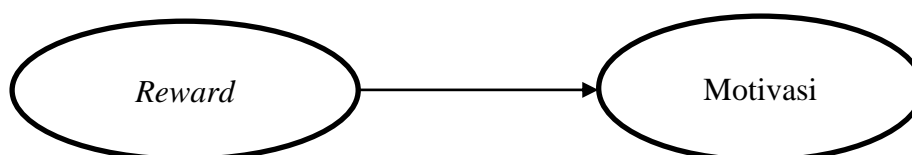
**Gambar 2.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4 Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi**

Penghargaan atau sering disebut dengan reward merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Ketika seorang karyawan bekerja disebuah perusahaan maka tentunya ia akan memperoleh imbalan dan hasil kerja kerasnya yaitu penghargaan.

Karyawan akan termotivasi dengan adanya penghargaan. Karyawan akan termotivasi dengan adanya penghargaan dan akan terdorong agar karyawan lebih meningkatkan kualitas kerjanya. Menurut (Sutrisno, 2014) dalam Fahmi berpendapat bahwa reward atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kentjana & Nainggolan, 2018) dengan judul pengaruh Penghargaan dan Sanksi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening studi kasus PT. Bank Central Asia menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.



**Gambar 2.4 Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi**

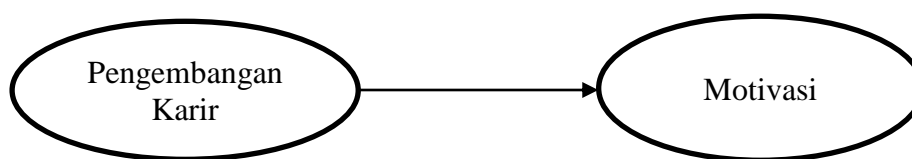
### **2.2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi**

Pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, sedangkan semakin buruk pengembangan karir, maka semakin rendah pula motivasi kerja karyawannya. Menurut (Handoko, 2016) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan motivasi menurut teori Maslow yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Jika Maslow memiliki 5 kategori, lain

halnya dengan Alderder yang mengklasifikasikan menjadi 3 kategori yakni existence needs, relatedness needs dan growth needs. Kedua variabel ini saling berpengaruh. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan (Suyanto, Sapta, & Sudja, 2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.



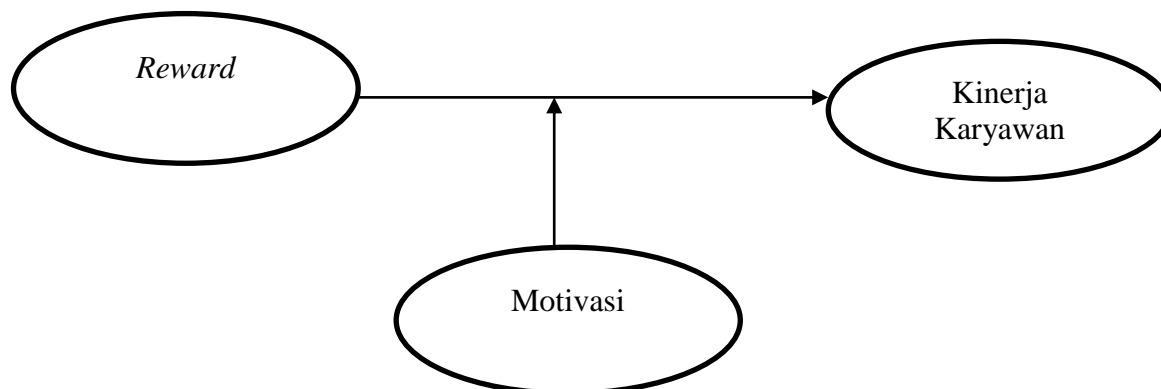
**Gambar 2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi**

### **2.2.6 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

Kinerja karyawan adalah hasil upaya atau kesungguhan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut (Hasibuan, 2016) mengatakan bahwa “kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya reward, karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Suak, et al. (2017) menyimpulkan

bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara reward dan kinerja karyawan sehingga memungkinkan adanya pengaruh tidak langsung.



**Gambar 2.6 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

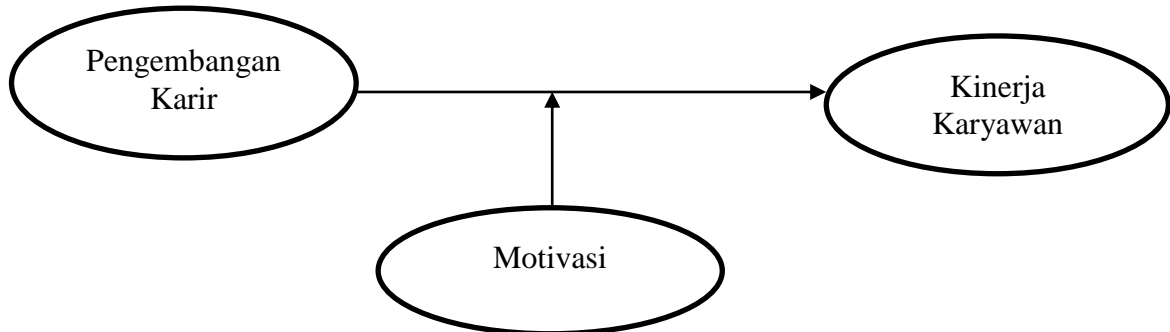
### **2.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

Pengembangan karir adalah Suatu pekerjaan yang memiliki gambaran dan pola pengembangan yang jelas dan sistematis juga sebagai suatu sejarah jabatan dari seseorang yang merupakan rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang oleh seseorang selama masa kerjanya.

Menurut (Handoko, 2016) pengembangan karir adalah menyangkut tentang upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Mendesain suatu pekerjaan dalam pengorganisasian tugas, tanggung jawab perlu di lakukan agar dapat mengidentifikasi pekerjaan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

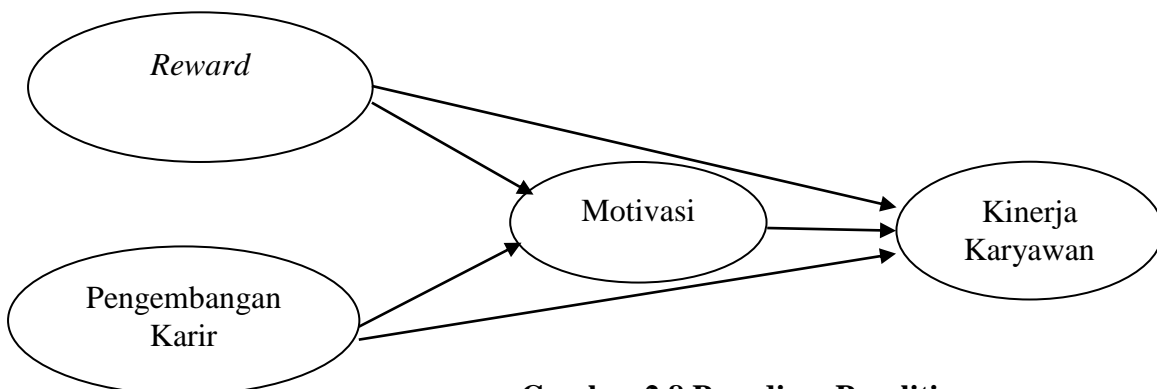
Penelitian yang dilakukan oleh Akmal (2015) mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama juga diperoleh oleh Ariesta (2016) bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh

pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan semakin baik pengembangan karir karyawan dan akan semakin baik pula kinerja karyawan.



**Gambar 2.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



**Gambar 2.8 Paradima Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017) Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
2. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
3. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
4. Ada pengaruh *reward* diri terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi
5. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi
6. Ada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi
7. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis.

Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2017) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.”

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian (Nasution, Fahmi, Jufrizen, Muslih, & Prayogi, 2020).

### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut (Sugiyono, 2017). Adapun definisi dari variabel diatas adalah sebagai berikut:

#### **3.2.1 Variabel Terikat**

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

##### **a. Variabel Kinerja**

48

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur Indikator kinerja karyawan menurut (Mangkunegara, 2017) adalah:

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan**



No.	Indikator
1.	Kualitas Kerja
2.	Kuantitas Kerja
3.	Kehandalan kerja
4.	Sikap kerja

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

### 3.2.2 Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2017). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

#### a. *Reward* (X<sub>1</sub>)

*Reward* merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur Indikator *Reward* menurut (Mangkunegara, 2017) adalah :

**Tabel 3.2**  
**Indikator *Reward***

No.	Indikator
1.	Gaji
2.	Insentif
3.	Pujian
4.	Cuti
5.	Tunjangan

Sumber : (Kadarisman, 2014)

#### b. Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>)

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan dalam pengembangan potensi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang. Indikator-indikator adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Indikator Pengembangan Karir**

No.	Indikator
1.	Pendidikan
2.	Pelatihan
3.	Pengalaman kerja

Sumber : (Handoko, 2016)

### 3.2.3 Variabel Intervening (Z)

#### a. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi merupakan suatu konsep yang mendorong individu untuk dapat mengarahkan perilakunya pada pencapaian dari tujuan organisasi. Adapun indikator digunakan untuk mengukur variabel motivasi adalah :

**Tabel 3.4**  
**Indikator Motivasi**

No.	Indikator
1.	Kerja Keras
2.	Orientasi Masa Depan
3.	Usaha Untuk Maju
4.	Ketekunan
5.	Pemanfaatan Waktu

Sumber : (Mangkunegara 2017)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan PDAM Tirtanadi yang beralamat di Jalan Sisingamangaraja No.1.

### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Maret 2022 sampai dengan September 2022

**Tabel 3.5**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Mar				Apr				Mei				Jun				Jul				Agus				Sept			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul																												
2	Pengambilan data																												
3	Penyusunan Proposal																												
4	Riset																												
5	Pengolahan data																												
6	Penulisan Skripsi																												
7	Bimbingan Skripsi																												
8	ACC Skripsi																												

## 3.4 Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2017) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan PDAM Tirtanadi yang berjumlah 236 orang.

### 2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam

penelitian ini yaitu 236 karyawan tetap yang bekerja pada PDAM Tirtanadi.

Dimana jumlah sampel yang digunakan berdasarkan dengan rumus *slovin* yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

$e^2$  = Standar Error (10 %)

Jumlah karyawan tetap terdaftar tahun 2021 = 236

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{236}{1 + 236 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{236}{3,36}$$

$$n = 70$$

Dengan menggunakan rumus diatas, jumlah populasi sebanyak 236 karyawan tetap dan  $e^2 = 10\%$ , maka dapat di ukur sampel menjadi 70 karyawan.

**Tabel 3.6**  
**Proporsi Sampel Penelitian**

No	Unit Kerja	Populasi (Orang)	Proporsi Sampel	Sampel
1	Divisi Perencanaan Air Minum	14 Orang	$N = \frac{14}{236} \times 70$	4
2	Divisi Penanggulangan Kehilangan Air	10 Orang	$N = \frac{10}{236} \times 70$	3
3	Divisi Peralatan Teknik	7 Orang	$N = \frac{7}{236} \times 70$	2
4	Divisi Pengolahan Air Minum	9 Orang	$N = \frac{9}{236} \times 70$	2

5	Divisi Transmisi Distribusi	29 Orang	$N = \frac{29}{236} \times 70$	9
6	Divisi Hublang	12 Orang	$N = \frac{12}{236} \times 70$	4
7	Unit Bengkel	8 Orang	$N = \frac{8}{236} \times 70$	2
8	Divisi Operasional 1 Pelayanan Air Limbah	8 Orang	$N = \frac{8}{236} \times 70$	2
9	Divisi Pengolahan dan Pengembangan Air Limbah	4 Orang	$N = \frac{4}{236} \times 70$	1
10	Divisi Perencanaan Air Limbah	4 Orang	$N = \frac{4}{236} \times 70$	1
11	Divisi Sistem Informasi Manajemen	8 Orang	$N = \frac{8}{236} \times 70$	2
12	Divisi Keuangan	18 Orang	$N = \frac{18}{236} \times 70$	6
13	Divisi Umum	14 Orang	$N = \frac{14}{236} \times 70$	5
14	Divisi Aset Manajemen	7 Orang	$N = \frac{7}{236} \times 70$	2
15	Divisi Sumber Daya Manajemen	17 Orang	$N = \frac{17}{236} \times 70$	5
16	Divisi Sistem Manajemen	6 Orang	$N = \frac{6}{236} \times 70$	2
17	Penelitian dan Pengembangan	7 Orang	$N = \frac{7}{236} \times 70$	2
18	Satuan Pengawas Intern	16 Orang	$N = \frac{16}{236} \times 70$	5
19	Sekretaris Perusahaan	17 Orang	$N = \frac{17}{236} \times 70$	5
20	Unit Layanan Pengadaan	4 Orang	$N = \frac{4}{236} \times 70$	1
21	Pengawasan Kualitas Barang	5 Orang	$N = \frac{5}{236} \times 70$	1
22	Unit Laboratorium	12 Orang	$N = \frac{12}{236} \times 70$	4
<b>Jumlah Sampel</b>				<b>70</b>

*Sumber: PDAM Tirtanadi*

Sumber data diatas menggunakan data primer, yang diperoleh secara langsung dari PDAM Tirtanadi. Penarikan sampel yang digunakan adalah seluruh populasi di PDAM Tirtanadi dengan jumlah 70 karyawan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut (Sugiyono, 2017) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah

mendapatkan data. Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner (Angket)

Menurut (Sugiyono, 2017) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat mengenai pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Adapun dalam penyebaran kuesioner yang dapat dilakukan peneliti dengan menggunakan jenis skala likert, dimana pengukuran skala likert dengan bentuk checklist dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

**Tabel 3.7**  
**Skala Likert**

<b>Item</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

2. Wawancara Interview

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini, adapun pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah pada karyawan PDAM Tirtanadi

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi. Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan dan

data tentang gambaran umum PDAM Tirtanadi dan data-data lain yang mendukung.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Ada dua tahapan kelompok dalam menganalisis SEM-PLS yaitu antara lain:

#### 1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis Model Pengukuran (Outer Model) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang sedang diterliti, yakni validitas (ketepatan) dan reabilitas (kehandalan) dari suatu variabel, antara lain : (1) Konsistensi Internal (*Internal Consistency / Composite Reliability*) , (2) Validitas Konvergen (*Convergent Validity / Average Varianced Extracted / AVE*), dan (3) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) (J Hair dkk., 2014).

##### a. Konsistensi Internal

Pengujian konsistensi internal adalah dalam bentuk reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Ini akan menentukan apakah item mengukur suatu konstruk yang sama dalam skor mereka (yaitu, jika korelasi antara item adalah besar). Pengujian ini menggunakan nilai *Composite Reliability*, suatu variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability*  $> 0,60$  (J Hair dkk., 2014).

##### b. Validitas Konvergen

Validitas konvergen adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang

sama. Untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak adalah dilihat dari nilai outer loading. Jika nilai outer loading  $> 0,7$  maka suatu indikator adalah valid (J Hair dkk., 2014).

c. Validitas Diskriminan

Tujuan pengujian validitas diskriminan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak dilihat dari kriteria Fornell-Larcker, yakni jika nilai-nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik/ valid. (J Hair dkk., 2014).

## 2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian, Minimal ada tiga bagian yang perlu di analisis pada model struktural ini yaitu :

a. Kolinearitas (Colinearity Variance Inflation Factor/VIF)

Pengujian kolinearitas untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/ konstruk apakah kuat atau tidak. Model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis jika terdapat korelasi yang kuat karena memiliki dampak pada estimasi signifikansi statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas dan nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factor / VIF. Jika Nilai VIF  $> 5,00$  artinya terjadi masalah kolinearitas dan sebaliknya jika VIF  $< 5,00$  (J Hair dkk., 2014).

b. Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural (Structural Model Path Coefficient)



Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Adapun pengujian ini dibagi menjadi beberapa bagian yaitu :

1) Pengujian pengaruh langsung (Direct Effect)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara langsung. Kriteria penarikan kesimpulan :

- a) Nilai koefisien jalur (pada original sampel). Jika nilai koefisien jalur positif mengindikasikan kenaikan nilai suatu variabel diikuti dengan kenaikan nilai variabel lainnya, demikian sebaliknya.
- b) Probabilitas (pada P-Value) yang dibandingkan dengan alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Jika  $P\text{-Value} < \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak (artinya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tidak signifikan).

2) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan pengujian ini untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara tidak langsung (melalui perantara).

Kriteria penarikan kesimpulan :

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan probabilitas yang signifikan yakni  $P\text{-values} < 0,05$ , maka kesimpulan pengaruh yang sesungguhnya terjadi adalah langsung.

b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan probabilitas yang tidak signifikan yakni  $P\text{-values} > 0,05$ , maka kesimpulannya pengaruh yang sesungguhnya terjadi adalah tidak langsung.

### 3) Koefisien Determinasi (R-Square)

Tujuan analisis R-Square adalah untuk mengevaluasi kekuatan prediksi suatu model. Mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. Semakin tinggi nilai R-Square maka semakin baik suatu variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Dapat juga dilihat dari nilai probabilitas R-Square, yakni jika nilainya signifikan  $P\text{-Values} < 0,05$  maka R-Square tergolong baik (variabel bebas cukup baik pada penjelasan variabel terikat) (J Hair dkk., 2014). Nilai R-Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat, R-Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat dan nilai R-Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali dan Latan, 2015)



## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

## 4.1 Hasil Penelitian

### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirtanadi. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel ( $X_1$ ), 6 pertanyaan untuk variabel ( $X_2$ ), 10 pertanyaan untuk variabel ( $Z$ ) dan 8 pertanyaan untuk variabel ( $Y$ ) dimana yang menjadi variabel  $X_1$ , adalah *Reward*, yang menjadi variabel  $X_2$  adalah Pengembangan Karir, yang menjadi variabel  $Z$  adalah Motivasi dan variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Angket yang disebar ini diberikan kepada 70 karyawan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert*.

#### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

##### a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	38 orang	54 %
2	Wanita	32 orang	46 %
	Jumlah	70 orang	100%

*ber : data yang diolah(2022)*

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di PDAM Tirtanadi terdiri dari 38 orang pria (54%) dan wanita sebanyak 32 orang (46%) sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PDAM Tirtanadi adalah pria, hal ini menunjukkan bahwa pertanggung jawaban atas pekerjaan dibebankan kepada pria

### b. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia, kurang 25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun dan usia di atas 46 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Usia**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Kurang 25 tahun	9 orang	13%
2.	26– 35 tahun	42 orang	60%
3.	36 – 45 tahun	14 orang	20%
4.	Di atas 46 tahun	5 orang	7%
Jumlah		70 orang	100

*Sumber : data yang diolah (2022)*

Berdasarkan tabel 4.2 di atas yakni deskripsi responden berdasarkan usia, dimana kelompok usia responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara 26– 35 tahun yakni sebanyak 42 orang (60%), kemudian disusul responden yang berusia antara 36-45 tahun dengan jumlah responden sebanyak 14 orang (20%), dimana pegawai yang produktif dalam menjalankan pekerjaan berada diusia muda.

### c. Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	11 orang	16%
2.	D-3	6 orang	9%
3.	S1(Starat 1)	44 orang	62%
4.	S2 (Strata 2)	8 orang	13%
Jumlah		70 orang	100%

Berdasarkan tabel 4.3 di atas yang menguraikan deskripsi responden menurut jenis pendidikan, sehingga dapatlah dikatakan bahwa jenjang

pendidikan terakhir responden yang terbesar adalah sarjana (S1), yakni sebanyak 44 orang atau 62%, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata jenis pendidikan pegawai yang bekerja adalah Sarjana, hal ini dikarenakan pegawai yang memiliki keahlian dan keterampilan yang lebih baik berada pada pendidikan Sarjana.

#### 4.1.1.2 Analisa Variabel Penelitian

Berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel bebas mengenai *Reward*.

**Tabel 4.4**  
**Skor Angket untuk Variabel *Reward* ( $X_1$ )**

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	39	16	23	16	23	9	13	2	3	70	100
2	8	11	25	36	22	33	13	19	1	1	70	100
3	7	10	35	50	21	30	5	7	2	3	70	100
4	6	9	37	53	20	29	7	10	0	0	70	100
5	10	14	25	36	22	33	11	16	1	1	70	100
6	16	23	24	34	14	20	14	20	2	3	70	100
7	19	27	26	37	17	24	8	11	0	0	70	100
8	18	26	35	50	13	19	4	6	0	0	70	100
9	11	16	31	44	19	27	9	13	0	0	70	100
10	10	14	27	39	18	26	15	21	0	0	70	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2022)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai gaji yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 39%
2. Dari jawaban kedua mengenai kenaikan gaji yang diberikan perusahaan cukup memuaskan, dan disertai award dan punishment, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 36%

3. Dari jawaban ketiga mengenai insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang saya harapkan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 50%
4. Dari jawaban keempat mengenai besarnya insentif yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 53%
5. Dari jawaban kelima mengenai menjadi semakin bersemangat dan giat jika saya diakui sebagai karyawan terbaik, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 36%
6. Dari jawaban keenam mengenai sekecil apapun pujian dari atasan dapat menambah semangat bekerja saya, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 34%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai satu tahun perusahaan memberikan waktu beberapa hari karyawan untuk cuti, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 37%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai setelah cuti saya merasa lebih bersemangat dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 50%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju persentase sebesar 44%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai tunjangan jabatan yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 39%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa *reward* melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban pada pernyataan variabel bebas mengenai Pengembangan Karir.

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket untuk Variabel Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	43	15	21	10	14	7	10	8	11	70	100
2	20	29	17	24	9	13	9	13	15	21	70	100
3	27	39	19	27	7	10	3	4	14	20	70	100
4	18	26	16	23	16	23	5	7	15	21	70	100
5	18	26	15	21	17	24	4	6	16	23	70	100
6	27	39	19	27	7	10	10	14	7	10	70	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2022)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 43%
2. Dari jawaban kedua mengenai orang yang berpendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi pula, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 29%
3. Dari jawaban ketiga mengenai progam pelatihan para peserta termotivasi untuk memberikan yang terbaik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 39%
4. Dari jawaban keempat mengenai pelatihan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 26%

5. Dari jawaban kelima mengenai pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 26%
6. Dari jawaban keenam mengenai pengalaman kerja yang saya miliki, Membantu mengurangi kesalahankesalahan yang Saya lakukan pada saat saya melaksanakan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 39%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa pengembangan karir melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel intervening mengenai Motivasi.

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket untuk Variabel Motivasi (Z)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	37	19	27	14	20	4	6	7	10	70	100
2	19	27	19	27	10	14	9	13	13	19	70	100
3	21	30	19	27	15	21	4	6	11	16	70	100
4	24	34	16	23	16	23	5	7	9	13	70	100
5	22	31	17	24	15	21	7	10	9	13	70	100
6	24	34	18	26	14	20	4	6	10	14	70	100
7	22	31	19	27	12	17	5	7	12	17	70	100
8	20	29	23	33	11	16	6	9	10	14	70	100
9	24	34	19	27	9	13	6	9	12	17	70	100
10	22	31	16	23	17	24	5	7	10	14	70	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2022)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai selalu berusaha sekuat tenaga dan fokus seperti yang diajarkan atasan dalam mengerjakan tugas agar



hasil yang dicapai sangat memuaskan dan optimal, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 38%

2. Dari jawaban kedua mengenai selalu bekerja keras untuk mencapai kinerja yang baik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 28%
3. Dari jawaban ketiga mengenai termotivasi untuk berkontribusi diperusahaan dengan baik demi mencapai masa depan yang baik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 31%
4. Dari jawaban keempat mengenai berorientasi pada masa depan untuk mencapai hasil yang baik dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 35%
5. Dari jawaban kelima mengenai berusaha sekuat tenaga untuk maju dengan meningkatkan kinerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 32%
6. Dari jawaban keenam mengenai berusaha untuk meningkatkan kinerja saya agar golongan saya ikut meningkat, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 35%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai selalu menekuni segala pekerjaan yang saya kerjakan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 32%

8. Dari jawaban kedelapan mengenai mengutamakan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 32%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai berusaha memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk mengerjakan pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 34%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 31%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa motivasi melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi.

Sedangkan berdasarkan evaluasi dari jawaban yang ada pada pernyataan variabel terikat mengenai Kinerja Karyawan

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	23	15	21	14	20	10	14	15	21	70	100
2	18	26	10	14	17	24	9	13	16	23	70	100
3	25	36	16	23	17	24	3	4	9	13	70	100
4	29	41	14	20	11	16	8	11	8	11	70	100
5	24	34	14	20	13	19	9	13	10	14	70	100
6	24	34	8	11	16	23	11	16	11	16	70	100
7	23	33	13	19	11	16	12	17	11	16	70	100
8	18	26	23	33	10	14	6	9	13	19	70	100

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2022)*

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai selalu melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 23%
2. Dari jawaban kedua mengenai teratur dalam menggunakan peralatan kantor dapat mengukur tingkat hasil kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 26%
3. Dari jawaban ketiga mengenai menyelesaikan tugas dengan cepat sesuai waktu yang telah ditentukan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 36%
4. Dari jawaban keempat mengenai pencapaian kerja saya mampu melebihi target, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 41%
5. Dari jawaban kelima mengenai selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 34%
6. Dari jawaban keenam mengenai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 34%
7. Dari jawaban kesembilan mengenai siap melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 33%

8. Dari jawaban kesepuluh mengenai selalu melaksanakan instruksi atasan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan, sebagian besar responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 33%

Berdasarkan Hasil angket pada jawaban responden yang menyetujui bahwa kinerja karyawan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan banyak di pengaruhi berbagai variabel diantaranya *reward*, pengembangan karir dan motivasi tetapi bukan variabel yang mendominasi. Terbukti dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab sangat setuju

#### 4.1.2 Analisis Data

##### 4.1.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

###### a. Convergent Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* atau *loading factor*  $> 0,5$ . Hasil *convergent validity* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen *Reward* ( $X_1$ )**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,537	0,500	Valid
2.	0,575	0,500	Valid
3.	0,506	0,500	Valid
4.	0,535	0,500	Valid
5.	0,575	0,500	Valid
6.	0,649	0,500	Valid
7.	0,537	0,500	Valid
8.	0,549	0,500	Valid
9.	0,562	0,500	Valid
10.	0,584	0,500	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)*

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,768	0,500	Valid
2.	0,512	0,500	Valid
3.	0,660	0,500	Valid
4.	0,642	0,500	Valid
5.	0,793	0,500	Valid
6.	0,654	0,500	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)*

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi (Z)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,734	0,500	Valid
2.	0,588	0,500	Valid
3.	0,676	0,500	Valid
4.	0,772	0,500	Valid
5.	0,525	0,500	Valid
6.	0,707	0,500	Valid
7.	0,540	0,500	Valid
8.	0,605	0,500	Valid
9.	0,700	0,500	Valid
10.	0,532	0,500	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)*

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,611	0,500	Valid
2.	0,643	0,500	Valid
3.	0,704	0,500	Valid
4.	0,618	0,500	Valid
5.	0,646	0,500	Valid
6.	0,828	0,500	Valid
7.	0,555	0,500	Valid
8.	0,548	0,500	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)*

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* atau *loading factor* > 0,5. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki

nilai *outer loading* atau *loading factor*  $< 0,5$ . Nilai *outer loading* atau *loading factor* antara  $0,5 - 0,6$  sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Imam Ghazali, 2018). Hal tersebut berarti semua indikator layak atau *valid* untuk digunakan dalam penelitian.

### **b. Construct Reliability and Validity**

*Construct reliability and validity* (validitas dan reliabilitas konstruk) adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria *construct reliability and validity* yang baik dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability*. Apabila nilai *Composite Reliability*  $> 0.6$  (Juliandi, 2018). Hasil nilai *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.12**  
***Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Reward</i> ( $X_1$ )	0,821
Pengembangan Karir ( $X_2$ )	0,834
Motivasi ( $Z$ )	0,874
Kinerja Karyawan ( $Y$ )	0,852

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Berdasarkan tabel 4.12, maka nilai *Composite Reliability* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel *Reward* ( $X_1$ ) sebesar  $0,821 > 0.6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
2. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) sebesar  $0,887 >$

0.6, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

3. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel Motivasi (Z) sebesar  $0,834 > 0.6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
4. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar  $0.852 > 0.6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

Selain mengamati nilai *Composite Reliability*, *construct reliability* and *validity* juga dapat diketahui melalui metode lain yaitu dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *construct reliability and validity* apabila nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.7$  (Juliandi, 2018). Hasil nilai *Cronbach Alpha* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.13**  
***Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Reward</i> (X <sub>1</sub> )	0,765
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0,763
Motivasi (Z)	0,840
Kinerja Karyawan (Y)	0,801

Sumber : Data Penelitian Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.13, maka nilai *Cronbach Alpha* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel *Reward* (X<sub>1</sub>) sebesar  $0.765 > 0.7$ , dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

2. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) sebesar  $0.763 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
3. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Motivasi ( $Z$ ) sebesar  $0.840 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
4. Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar  $0.801 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

#### **4.1.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)**

##### **I. R-Square**

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen) (Juliandi, 2018, Hal 79). Ini berguna untuk memprediksi apakah model baik atau buruk. Adapun kriterianya adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai  $R^2 = 0.75$  -> model adalah substansi (kuat)
- b. Jika nilai  $R^2 = 0.50$  -> model adalah moderate (sedang)
- c. Jika nilai  $R^2 = 0.25$  -> model adalah lemah (buruk)



**Tabel 4.14**  
**R-Square**

Keterangan	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.769	0.758
Motivasi (Z)	0.454	0.438

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Kesimpulan pada pengujian nilai *R-Square* adalah sebagai berikut :

- 1) *R-Square* model jalur 1 = 0.769 artinya kemampuan *Reward* Dan Pengembangan Karir dalam menjelaskan Kinerja Karyawan adalah sebesar 76,9% yang dimana model tergolong dalam katagori kuat.
- 2) *R-Square* model jalur 2 = 0.454 artinya kemampuan *Reward* Dan Pengembangan Karir dalam menjelaskan Motivasi adalah 45,4% yang dimana model tergolong dalam katagori lemah.

## 2. *F-Square*

*F-square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang di pengaruhi.

Kriteria *F-square* menurut cohen (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014) :

- a. Jika nilai *f-squar* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- b. Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- c. Jika nilai *f-square* = 0,35 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi

**Tabel 4.15**  
**F-Square**

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Z	Y
X <sub>1</sub>			0.123	0.123
X <sub>2</sub>			0.911	0.565
Z				0.210
Y				

Berdasarkan table F-square di atas maka berikut adalah kesimpulan dari nilai table F-square :

- a. Variable  $X_1$  yaitu *Reward* memberikan dampak yang kecil terhadap variable Z yaitu Motivasi
- b. Variable  $X_2$  yaitu Pengembangan Karir memberikan dampak yang besar terhadap variable Z yaitu Motivasi
- c. Variable  $X_1$  yaitu *Reward* memberikan dampak yang kecil terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan
- d. Variable  $X_2$  yaitu Pengembangan Karir memberikan dampak yang besar terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan
- e. Variable Z yaitu Motivasi memberikan dampak yang sedang/moderat terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan

### 3. *Mediation Effect*

Analisis efek mediasi mengandung 3 sub analisis : Direct effect, Indirrect effects, dan Total effects.

#### a. *Dirrect effect*

Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Menurut (Juliandi et al., 2014) Kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain :

- 1) Koefisien jalur, jika nilai koefision jalur adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik maka nilai variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik. jika nilai koefisien jalur adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu

variabel yang mempengaruhi meningkat/naik maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.

- 2) Nilai profitabilitas/Signifikan atau *P-value* , jika nilai *P-value* <0,05 maka signifikan. Dan jika nilai *P-value* >0,05 maka tidak signifikan

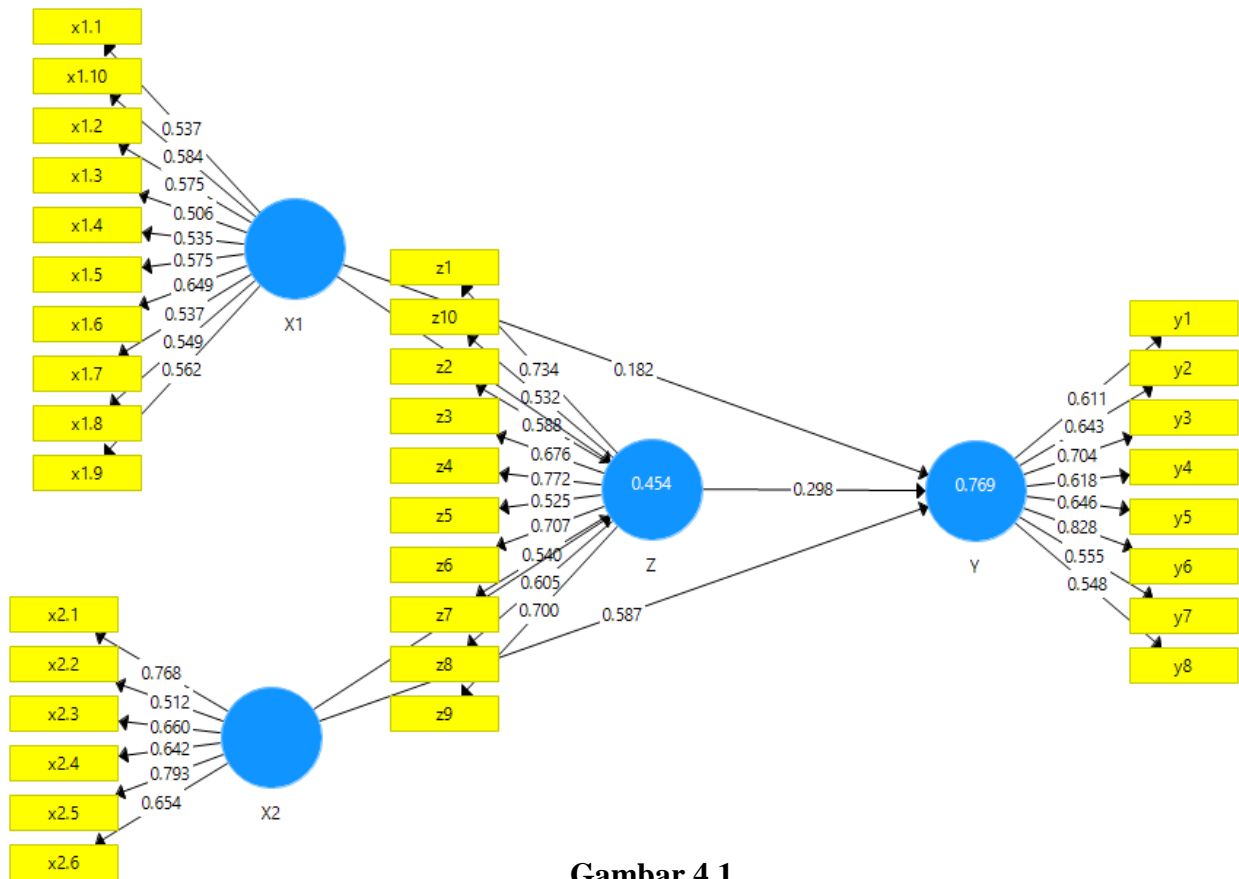
**Tabel 4.16**  
***Path Coefficients***

	<b>Original Sample</b>	<b>P-Values</b>
$X_1 \rightarrow Y$	0.182	0.017
$X_1 \rightarrow Z$	0.265	0.013
$X_2 \rightarrow Y$	0.587	0.000
$X_2 \rightarrow Z$	0.568	0.000
$Z \rightarrow Y$	0.298	0.002

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan pada table path coefficients maka di dapat keimpulan sebagai berikut antara lain :

- 1) Variable  $X_1$  yaitu *Reward* terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,017 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.
- 2) Variable  $X_1$  yaitu *Reward* terhadap variable Z yaitu Motivasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,013 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.
- 3) Variable  $X_2$  yaitu Pengembangan Karir terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.
- 4) Variable  $X_2$  yaitu Pengembangan Karir terhadap variable Z yaitu Motivasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.
- 5) Variable Z yaitu Motivasi terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,002 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.



**Gambar 4.1**  
**Efek Mediasi**

**b. Indirect Effect**

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel moderating. Menurut (Juliandi et al., 2014) Kriteria penilaian *indirect effect* adalah:

- 1) Jika nilai  $P\text{-values} < 0,05$  maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya tidak langsung.
- 2) Jika nilai  $P\text{-values} > 0,05$  maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memeditasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi

terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung

**Tabel 4.17**  
***Indirect Effect***

	<b>Original Sample</b>	<b>P-Values</b>
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.079	0.047
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.169	0.016

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Dari tabel *indirect effect* diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Variable  $X_1$  yaitu *Reward* terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan melalui variabel Z yaitu Motivasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,047 < 0,05$  maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi.
- b. Variable  $X_2$  yaitu Pengembangan Karir terhadap variable Y yaitu Kinerja Karyawan melalui variabel Z yaitu Motivasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,016 < 0,05$  maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi.

**c. Total Effect**

Total effect merupakan penjumlahan antara *direct effect* dan *indirect effect* (Juliandi et al., 2014).

**Tabel 4.18**  
***Total Effect***

	<b>Original Sample</b>	<b>P-Values</b>
$X_1 \rightarrow Y$	0.261	0.000
$X_1 \rightarrow Z$	0.265	0.013
$X_2 \rightarrow Y$	0.756	0.000
$X_2 \rightarrow Z$	0.568	0.000
$Z \rightarrow Y$	0.298	0.002

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan pada total effect maka di dapat keimpulan sebagai berikut antara lain :

- a. Total effect variabel  $X_1$  yaitu *Reward* terhadap Y yaitu Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka hubungannya signifikan
- b. Total effect variabel  $X_1$  yaitu *Reward* terhadap Z yaitu Motivasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,013 < 0,05$  maka hubungannya signifikan
- c. Total effect variabel  $X_2$  yaitu Pengembangan Karir terhadap Y yaitu Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka hubungannya tidak signifikan
- d. Total effect variabel  $X_2$  yaitu Pengembangan Karir terhadap Z yaitu Motivasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka hubungannya signifikan
- e. Total effect variabel Z yaitu Motivasi terhadap Y yaitu Kinerja Karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,002 < 0,05$  maka hubungannya signifikan

## 4.2 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan dengan hasil hipotesis dari penelitian. Berdasarkan analisis data yang sudah dilakukan sebelumnya maka hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 4.2.1 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

*Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *total effect* sebesar 0.261, dengan nilai

signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi.

Kinerja karyawan adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Tujuan utama penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2016).

Dapat disimpulkan bahwa *reward* bertujuan untuk meningkatkan prestasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah motivasi. Teori motivasi yang paling dikenal mungkin adalah teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, dimana ia menyatakan bahwa dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dari lima kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Yang tergolong dalam motivasi ekstrinsik adalah kebutuhan fisiologis dan yang tergolong dalam motivasi intrinsik adalah penghargaan dan aktualisasi diri.

Kebutuhan *reward* berada di tingkatan ke 4 dalam teori Maslow. Kita memahami bahwa salah satu ciri manusia adalah bahwa ia memiliki harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Keberadaan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambang yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang di dalam dan di luar organisasi. Perusahaan memberikan penghargaan terhadap

karyawan apabila karyawan tersebut mampu mencapai target yang telah ditentukan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan berdasarkan masa kerja karyawan tersebut serta pengabdianya terhadap perusahaan agar dapat menjadi contoh bagi karyawan lainnya. *Reward* merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas prestasi karyawan yang memuaskan untuk mendorong karyawan loyal terhadap perusahaan dan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan (*goal*) perusahaan.

Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh penelitian dari (Wulansari, 2017) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara penghargaan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

#### **4.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *total effect* sebesar 0.756, dengan nilai signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi.

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017).Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja,



loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Menurut (Rivai & Sagala, 2013) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja pegawai.

Pengaruh pengembangan karir terhadap prestasi kerja juga didukung oleh penelitian dari (Faustyna & Jumani, 2015) yang menyimpulkan bahwa ada

pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.

#### **4.2.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *total effect* sebesar 0.298, dengan nilai signifikan sebesar  $0.002 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi.

Dalam melakukan suatu pekerjaan bagi setiap karyawan perusahaan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu rasa semangat atau kegairahan dalam melakukan pekerjaan, ada dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor luar karyawan (Suwanto & Koesmono, 2018).

Menurut (Sutrisno, 2014) “Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktifitas perusahaan, tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai, sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya”.

Penelitian ini juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dimana hasil penelitian menurut (Kurnia, Daulay, & Nugraha, 2019); (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018); (Saripuddin, 2018) ; (Astuti & Suhendri, 2019); (Fachrezi & Khair, 2020); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Saripuddin & Handayani, 2014); (Bahri & Nisa, 2017); (Gultom, 2014); (Jufrizen, 2018); (Jufrizen, 2017);

(Rosmaini & Tanjung, 2019); (Jufrizen & Sitorus, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Bungawati, 2016) terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai

#### **4.2.4 Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi**

*Reward* berpengaruh terhadap Motivasi pada PDAM Tirtanadi, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *total effect* sebesar 0.265, dengan nilai signifikan sebesar  $0.013 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada PDAM Tirtanadi.

Penghargaan atau sering disebut dengan reward merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Ketika seorang karyawan bekerja disebuah perusahaan maka tentunya ia akan memperoleh imbalan dan hasil kerja kerasnya yaitu penghargaan.

Karyawan akan termotivasi dengan adanya penghargaan. Karyawan akan termotivasi dengan adanya penghargaan dan akan terdorong agar karyawan lebih meningkatkan kualitas kerjanya. Menurut (Sutrisno, 2014) dalam Fahmi berpendapat bahwa reward atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kentjana & Nainggolan, 2018) dengan judul pengaruh Penghargaan dan Sanksi terhadap Kinerja Karyawan

dengan Motivasi sebagai variabel intervening studi kasus PT. Bank Central Asia menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

#### **4.2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi**

Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Motivasi pada PDAM Tirtanadi, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *total effect* sebesar 0.568, dengan nilai signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada PDAM Tirtanadi.

Pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, sedangkan semakin buruk pengembangan karir, maka semakin rendah pula motivasi kerja karyawannya. Menurut (Handoko, 2016) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan motivasi menurut teori Maslow yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Jika Maslow memiliki 5 kategori, lain halnya dengan Alderder yang mengklasifikasikan menjadi 3 kategori yakni existence needs, relatedness needs dan growth needs. Kedua variabel ini saling berpengaruh. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan (Suyanto, Sapta, & Sudja, 2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.2.6 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

*Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi pada PDAM Tirtanadi, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.079, dengan nilai signifikan sebesar  $0.047 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada PDAM Tirtanadi.

Kinerja karyawan adalah hasil upaya atau kesungguhan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut (Hasibuan, 2016) mengatakan bahwa “kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya reward, karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Suak, et al. (2017) menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara reward dan kinerja karyawan sehingga memungkinkan adanya pengaruh tidak langsung

#### **4.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi**

Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi pada PDAM Tirtanadi, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.169, dengan nilai signifikan sebesar  $0.016 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada PDAM Tirtanadi.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh *Reward* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PDAM Tirtanadi) dapat disimpulkan sebagai berikut :

8. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
9. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
10. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi
11. *Reward* berpengaruh terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi
12. Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi pada PDAM Tirtanadi
13. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi
14. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PDAM Tirtanadi

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan PDAM Tirtanadi adalah:

1. Sebaiknya dari PDAM Tirtanadi dapat memberikan lebih memperhatikan karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja dengan memberikan penghargaan berupa gaji, tunjangan promosi jabatan dalam pendapatan lainnya bagi para karyawan sehingga prestasi kerja dapat tercapai.

2. Sebaiknya pihak perusahaan memberikan sosialisasi kepada semua karyawan agar diantara unit kerja terjalin hubungan yang harmonis demi tercapainya tujuan perusahaan
3. Pengembangan karir pada PDAM Tirtanadi dalam klasifikasi baik namun hubungan antara atasan dan bawahan perlu dibina kembali agar terjalin hubungan yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan, agar dapat saling mendukung dalam pengembangan karir sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
4. Dalam meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan dapat mengelola lagi manajemen sumber daya manusia mereka atau karyawan perusahaan dengan memberikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan kemampuan atau keahlian karyawan tersebut

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Adapun yang menjadi keterbatasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu *reward*, pengembangan karir dan motivasi. sedangkan, masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dalam penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari instrumen kuisisioner yang didasarkan pada pernyataan dari responden. Sehingga, kesimpulan yang didapat hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen kuisisioner secara tertulis.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Nusa Media Yogyakarta.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Astuti, R., & Suhendri. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Aryawan Pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya (MBEP)*, 5(2), 1–10.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Bangun, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bungawati. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar. *Jurnal Competitiveness*, 10(2), 1–15.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 2(1–9).
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publications.

- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 1(1), 405–424.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kentjana, N. M. P., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Tbk). *National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development*, 1(1), 973–997.
- Kurnia, E., Daulay, R., & Nugraha, F. (2019). Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 365–372.
- Mangkunegara, A. . A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Kosda Karya.
- Mesiono, M. (2013). *Manajemen dan Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Moorhead, & Griffin. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muis, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Industri*. Bogor: IPB Press.

- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7.
- Nawawi, I. (2015). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Nugraheni, R. D. (2018). Pengaruh Kelas Sosial Terhadap Perilaku Konsumen (Studi Pada Pembelian Rumah di PERUM PERUMNAS Cabang Mojokerto Lokasi Madiun), 6(1).
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), 1–9.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2015). *Manajemen Coulter Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rumondor, R. B., Tumbel, A., & Sepang, J. L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut. *Jurnal EMBA*, 4(2), 254–264.
- Saripuddin, J. (2018). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Coca Colabottling Indonesia Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–10.
- Saripuddin, J., & Handayani, R. (2014). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–13.
- Sastrohadiwiryo. (2014). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.

- Suddin, A. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 1–8.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi kedua*. Yogyakarta.: Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Suwanto, S., & Koesmono, K. (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto, S., Sapta, K., & Sudja, N. (2018). The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variables on CV. *Blue Waters Bal*, 9(5), 83–91.
- Tohardi, A. (2011). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wijaya, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin). *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), 40–50.
- Wulansari, P. (2017). Pengaruh Kebutuhan Keselamatan, Kebutuhan Sosial, Dan Kebutuhan Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan, Pencatatan Sipil, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Hulu Sungai Tengah. *KINDAL*, 13(3), 280–289.
- Yasmeen, R., Umar, F., & Fahad, A. (2013). Impact of Rewards on Organizational Performance: Empirical Evidence from Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 938–946.
- Yuliana. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pada PT Haluan Star Logistic. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 135–150.
- Yuwono. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta.: Andi.

Medan, Agustus 2022

**Kepada Yth,  
Bapak/Ibu Pegawai  
PDAM Tirtanadi  
di  
Medan**

Perihal : **Permohonan Pengisian Angket**

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN**

Npm : **1805160463**

Saya adalah mahasiswa Jurusan Manajemen, saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah **Pengaruh *Reward* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PDAM Tirtanadi)**

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuisioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak mengganggu ketenangan kegiatan Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian skripsi saya, dan hanya ringkasan dari analisis yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuisioner ini, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

**(MUHAMMAD KELVIN RAMADHAN)**

**PETUNJUK PENGISIAN ANGKET :**

1. Berikan Jawaban Singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu
2. Berikan tanda checklist (√) pada kolom Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu

**KUISONER PENELITIAN**  
**PENGARUH *REWARD* DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL**  
**INTERVENING**  
**(STUDI KASUS PADA PDAM TIRTANADI)**

Identitas Responden

Nomor Responden (Tidak perlu diisi) :

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Usia :  < 25 tahun  36 – 45 tahun  
 26 – 35 tahun  Di atas 46

tahun

Jenjang Pendidikan :  SMA  S1

D3  S2

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (√) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat masing-masing.

Keterangan : SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

### ANGKET (KUISONER)

5	4	3	2	1
Sangat Setuju	Setuju	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju

No	PERNYATAAN <i>REWARD</i>	Penilaian				
	<b>Gaji</b>	SS	S	KS	TS	STS
1.	Gaji yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan saya					
2.	Kenaikan gaji yang diberikan perusahaan cukup memuaskan bagi saya.					
	<b>Insentif</b>					
3.	Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang saya harapkan.					
4.	Besarnya insentif yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja saya					
	<b>Pujian</b>					
5.	Saya akan menjadi semakin bersemangat dan giat jika saya diakui sebagai karyawan terbaik					
6.	Sekecil apapun pujian dari atasan dapat menambah semangat bekerja saya					
	<b>Cuti</b>					
7.	Dalam satu tahun perusahaan memberikan waktu beberapa hari karyawan untuk cuti.					
8.	Setelah cuti saya merasa lebih bersemangat dalam bekerja .					
	<b>Tunjangan</b>					
9.	Tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan karyawan					
10.	Tunjangan jabatan yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.					

No	PERNYATAAN PENGEMBANGAN KARIR	Penilaian				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Pendidikan</b>					
1.	Tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan.					
2.	Saudara berpendapat orang yang berpendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi pula.					
	<b>Pelatihan</b>					
3.	Dalam program pelatihan para peserta termotivasi untuk memberikan yang terbaik.					
4.	Pelatihan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja.					
	<b>Pengalaman</b>					
5.	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien.					
6.	Pengalaman kerja yang saya miliki, Membantu mengurangi kesalahan-kesalahan yang Saya lakukan pada saat saya melaksanakan pekerjaan					



No	PERNYATAAN MOTIVASI KERJA	Penilaian				
	Kerja Keras	5	4	3	2	1
1.	Saya selalu berusaha sekuat tenaga dan fokus seperti yang diajarkan atasan dalam mengerjakan tugas agar hasil yang dicapai sangat memuaskan dan optimal					
2.	Saya selalu bekerja keras untuk mencapai kinerja yang baik					
	<b>Orientasi Masa Depan</b>					
3.	Saya termotivasi untuk berkontribusi diperusahaan dengan baik demi mencapai masa depan yang baik					
4.	Saya berorientasi pada masa depan untuk mencapai hasil yang baik dalam bekerja					
	<b>Usaha Untuk Maju</b>					
5.	Saya berusaha sekuat tenaga untuk maju dengan meningkatkan kinerja saya					
6.	Saya berusaha untuk meningkatkan kinerja saya agar golongan saya ikut meningkat					
	<b>Ketekunan</b>					
7.	Saya selalu menekuni segala pekerjaan yang saya kerjakan					
8.	Saya mengutamakan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan yang saya lakukan					
	<b>Pemanfaatan Waktu</b>					
9.	Saya berusaha memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk mengerjakan pekerjaan yang saya lakukan					
10.	Saya bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan					

No	PERNYATAAN KINERJA KARYAWAN	Penilaian				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kualitas Kerja</b>					
1.	Karyawan selalu melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja.					
2.	Karyawan yang teratur dalam menggunakan peralatan kantor dapat mengukur tingkat hasil kerja					
	<b>Kuantitas Kerja</b>					
3.	Karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan cepat sesuai waktu yang telah ditentukan.					
4.	Pencapaian kerja saya mampu melebihi target					
	<b>Kehandalan kerja</b>					
5.	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal.					
6.	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
	<b>Sikap Kerja</b>					
7.	Karyawan siap melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan.					
8.	Karyawan selalu melaksanakan instruksi atasan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan					

# OLAHAN PLS

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 2
- 3
- ECSI
- kelvin
  - data11 sampel 70 terbaru30 yg dipakai [70 Catatan]
- PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
- run
- Archive

Indikator

Tid...	Indikator
1	x1.1
2	x1.2
3	x1.3
4	x1.4
5	x1.5
6	x1.6
7	x1.7
8	x1.8
9	x1.9
10	x1.10
11	x2.1
12	x2.2
13	x2.3

Koefisien Jalur

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard: Format Excel Format R
X1 -> Y	0.182	0.189	0.076	2.389	0.017
X1 -> Z	0.265	0.293	0.106	2.486	0.013
X2 -> Y	0.587	0.573	0.092	6.352	0.000
X2 -> Z	0.568	0.578	0.098	5.785	0.000
Z -> Y	0.298	0.296	0.094	3.162	0.002

Hasil Akhir

- [Koefisien Jalur](#)
- [Total Pengaruh Tidak Langsung](#)
- [Efek Tidak Langsung Spesifik](#)
- [Pengaruh Total](#)
- [Outer Loading](#)
- [Outer Weight](#)

Histogram

- [Histogram Koefisien Jalur](#)
- [Histogram efek tidak langsung](#)
- [Histogram Total Efek](#)

Basis Data

- [Pengaturan](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Data Indikator \(Original\)](#)
- [Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

Type here to search

31°C Sebagian cerah 14:14 04/09/2022

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 2
- 3
- ECSI
- kelvin
  - data11 sampel 70 terbaru30 yg dipakai [70 Catatan]
  - PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
  - run
  - Archive

Indikator

Tid...	Indikator
1	x1.1
2	x1.2
3	x1.3
4	x1.4
5	x1.5
6	x1.6
7	x1.7
8	x1.8
9	x1.9
10	x1.10
11	x2.1
12	x2.2
13	z

**Efek Tidak Langsung Spesifik**

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard: Format Excel Format R
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
X1 -> Z -> Y	0.079	0.084	0.040	1.991	0.047
X2 -> Z -> Y	0.169	0.173	0.070	2.420	0.016

[Hasil Akhir](#)  
[Koefisien Jalur](#)  
[Total Pengaruh Tidak Langsung](#)  
[Efek Tidak Langsung Spesifik](#)  
[Pengaruh Total](#)  
[Outer Loading](#)  
[Outer Weight](#)

[Histogram](#)  
[Histogram Koefisien Jalur](#)  
[Histogram efek tidak langsung](#)  
[Histogram Total Efek](#)

[Basis Data](#)  
[Pengaturan](#)  
[Inner Model](#)  
[Outer Model](#)  
[Data Indikator \(Original\)](#)  
[Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

Type here to search

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- 1
- 2
- 3
- ECSI
- kelvin
  - data11 sampel 70 terbaru30 yg dipakai [70 Catatan]
  - PLS-SEM BOOK - Corporate Reputation Extended
  - run
  - Archive

Indikator

Tid...	Indikator
1	x1.1
2	x1.2
3	x1.3
4	x1.4
5	x1.5
6	x1.6
7	x1.7
8	x1.8
9	x1.9
10	x1.10
11	x2.1
12	x2.2
13	z

**Pengaruh Total**

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard: Format Excel Format R
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
X1 -> Y	0.261	0.273	0.067	3.877	0.000
X1 -> Z	0.265	0.293	0.106	2.486	0.013
X2 -> Y	0.756	0.746	0.052	14.449	0.000
X2 -> Z	0.568	0.578	0.098	5.785	0.000
Z -> Y	0.298	0.296	0.094	3.162	0.002

[Hasil Akhir](#)  
[Koefisien Jalur](#)  
[Total Pengaruh Tidak Langsung](#)  
[Efek Tidak Langsung Spesifik](#)  
[Pengaruh Total](#)  
[Outer Loading](#)  
[Outer Weight](#)

[Histogram](#)  
[Histogram Koefisien Jalur](#)  
[Histogram efek tidak langsung](#)  
[Histogram Total Efek](#)

[Basis Data](#)  
[Pengaturan](#)  
[Inner Model](#)  
[Outer Model](#)  
[Data Indikator \(Original\)](#)  
[Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

Type here to search

SmartPLS: C:\Users\Windows 10\smartpls\_workspace

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten M. H. Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 2127/JDI/SKR/MAN/FEBU/UMSU/28/1/2022

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 28/1/2022

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Kelvin Ramadhan  
NPM : 1805160463  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber daya manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Apakah dengan proses rekrutmen dan seleksi perusahaan (...) berhasil mendapatkan karyawan yang berkualitas.  
2. Apakah keterbatasan selama pandemi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada (...)  
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada (...)

Rencana Judul : 1. Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada (...)  
2. Analisis Produktivitas Kerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid-19 Pada (...)  
3. Analisis Efek Adanya Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di (...)

Objek/Lokasi Penelitian : Pdam Tirtanadi

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Muhammad Kelvin Ramadhan)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 2127/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/28/1/2022

Nama Mahasiswa : Muhammad Kelvin Ramadhan  
NPM : 1805160463  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber daya manusia  
Tanggal Pengajuan Judul : 28/1/2022  
Nama Dosen Pembimbing\*) : Rahmad Bahagia, SE., M.Si  30/1/2022

Judul Disetujui\*\*) Pengaruh Reward dan Pengembangan  
Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan  
Motivasi sebagai Variabel Intervening

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

  
(Jasman Sarifuddin Hasbuan, SE., M.Si.)

Medan, 31 Maret 2022

Dosen Pembimbing

  
(.....)

Keterangan:

\*) Ditul oleh Pimpinan Program Studi

\*\*) Ditul oleh Dosen Pembimbing

Sebelum di Momen oleh Prof. dan Dosen pembimbing, akan/dulu dan sesudahnya berdiskusi dan diijinkan secara online "Tijuan Pengajuan Judul Skripsi"



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email : [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

Nomor : 825 /IL3-AU/UMSU-05/ F / 2022  
Lampiran :  
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 04 Ramadhan 1443 H  
05 April 2022 M

Kepada Yth.  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PDAM Tirtanadi Provsu**  
**Jln.Sisingamangaraja No.1 Medan**  
**Di tempat**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu ( S-1 )**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

**Nama : Muhammad Kevin Ramadhan**  
**Npm : 1805160463**  
**Jurusan : Manajemen**  
**Semester : VIII (Delapan)**  
**Judul : Pengaruh Reward dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wh



**H. JANURI, SE.,MM.,MSi.**

**Tembusan :**  
1. Peringatan





MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

## FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (081) 6624567 Ext. 304 Medan 220238



### PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Rabu, 13 Juli 2022** menerangkan bahwa:

Nama : Muhammad Kelvin Ramadhan  
N.P.M. : 1805160463  
Tempat / Tgl.Lahir : Palembang, 21 Desember 1999  
Alamat Rumah : Jalan Karya Gang Ambarsari No. 3  
JudulProposal : Pengaruh Reward dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PDAM Tirtanadi)

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : **H.Rahmad Bahagia, SE., M.Si**

Medan, Rabu, 13 Juli 2022

#### TIM SEMINAR

Ketua

Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

Pembimbing

H.Rahmad Bahagia, SE., M.Si

Sekretaris

  
Assoc. Prof. Dr. Julrizen, SE., M.Si.

Pemanding

Susi Handayani, SE., M.M.

Diketahui / Disetujui  
A.n. Dekan  
Wakil Dekan - I

  
Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.  
NIDN: 0105087601





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya  
Misi: Mengembangkan sumber daya manusia  
yang unggul dan berkualitas  
dalam dunia profesional

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email : [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 825 / TGS / IL3-AU / UMSU-05 / F / 2022**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan  
Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : **Manajemen**  
**Pada Tanggal** : **05 April 2022**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : **Muhammad Kevin Ramadhan**  
**N P M** : **1805160463**  
**Semester** : **VIII (Delapan)**  
**Program Studi** : **Manajemen**  
**Judul Proposal / Skripsi** : **Pengaruh Reward dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja  
Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening**

**Dosen Pembimbing** : **H.Rahmad Bahagia, SE.,M.Si.**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **05 April 2023**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*



Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : **04 Ramadhan 1443 II**  
05 April 2022 M



Dekan

**H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.**

**Tembusan :**

1. Pertinggal





MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN**

Pada hari ini Rabu, 13 Juli 2022 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

Nama : **Muhammad Kelvin Ramadhan**  
N.P.M. : **1805160463**  
Tempat / Tgl.Lahir : **Palembang, 21 Desember 1999**  
Alamat Rumah : **Jalan Karya Gang Ambarsari No. 3**  
JudulProposal : **Pengaruh Reward dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PDAM Tirtanadi)**

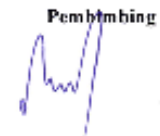
Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	.....
Bab I	Tabel diletakan pada lampiran, dan terdapat kalimat yang kurang
Bab II	.....
Bab III	.....
Lainnya	.....
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Rabu, 13 Juli 2022

**TIM SEMINAR**

Ketua  
  
Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Pembimbing  
  
H. Rahmad Bahagia, SE., M.Si

Sekretaris  
  
Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.  
Pembundung

  
Susi Handayani, SE., M.M.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : Muhammad Kelvin Ramadhan  
NPM : 1805160463  
Dosen Pembimbing : Rahmad Bahagia, SE, M.Si  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh *Reward* dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PDAM Tirtanadi)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Kalimat Pada riset Pendahuluan yang di lakukan Pada POAM Tirtanadi Malah terdapat kalimat yang tidak sesuai	31 Maret 2022	
Bab 2			
Bab 3			
Daftar Pustaka			
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	<i>Ace Utk. dijemur</i>	9/6-22	<i>[Signature]</i>

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

*[Signature]*  
Jasman Saripuddin Hsb, SE, M.Si

Medan, 9 Juni 2022  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

*[Signature]*  
Rahmad Bahagia, SE, M.Si



Nomor : 309 /SDM/2022  
Sifat : -  
Lampiran : -  
Hal : Izin Riset Pendahuluan

Medan, 10 Mei 2022

Kepada Yth  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Di -  
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 825/II.3-AU/UMSU-05/F/2022 tanggal 05 April 2022 perihal Izin Riset Pendahuluan, dengan ini disampaikan bahwa permintaan dimaksud dapat kami penuhi. Sehubungan dengan adanya Pandemi Covid-19 maka pelaksanaan kegiatan tersebut harus mencrapkan protokol kesehatan yang berlaku.

Mahasiswa yang disetujui untuk melakukan Riset Pendahuluan tersebut adalah :

Nama : Muhammad Kevin Ramadhan  
NPM : 1805160463  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Reward dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

Sebagai tindaklanjutnya yang bersangkutan dapat menghubungi Divisi SDM Bidang Pengembangan SDM PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Jln. Sisingamangaraja XII No.1 Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya di ucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Administrasi Keuangan  
u.b.  
Kepala Divisi Sumber Daya Manusia,

  
Sit Zarnab Lubis, ST