



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian Manajemen

*“Management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading, and controlling the organization’s resources.” (Kinicki et al,2009:4)*

Apabila diterjemahkan, manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang ada dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2009:22) manajemen adalah koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan orang lain sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Sedangkan menurut pendapat Bateman dan Snell (2007:16), manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain berasal dari Griffin dan Ebert (2007:144) yang mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia telah banyak didefinisikan oleh para ahli. Menurut Dessler (2013:30) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan.

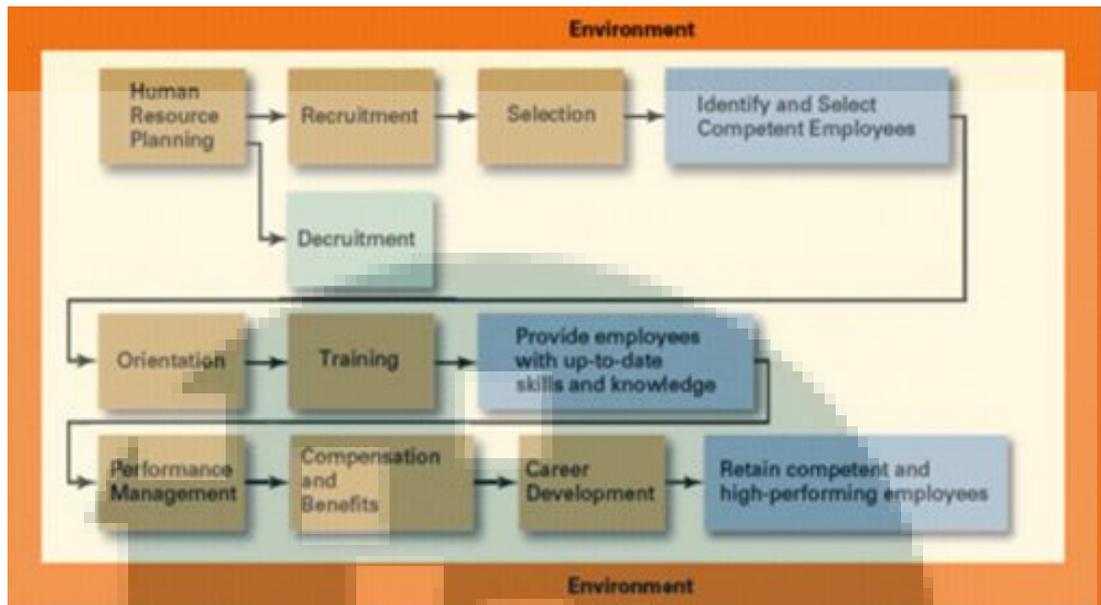
Menurut Noe et al (2008:4) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa manajemen SDM adalah kebijakan-kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Menurut Byars dan Rue (2008:3) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Denisi dan Griffin (2008:5) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seperangkat kegiatan manajerial dan tugas-tugas yang berkaitan untuk mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang memenuhi syarat dengan cara berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

### **2.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2009:224) proses manajemen sumber daya manusia seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 HRM *Process*

Sumber: Robbins dan Coulter (2009:224)

1. *Human Resource Planning*

Proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang tepat, orang-orang yang mampu dan berada di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan orang secara tiba-tiba.

2. *Recruitment dan Decruitment*

*Recruitment* adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. *Decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja suatu organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa calon yang paling tepat yang dipekerjakan.

#### 4. *Orientation*

Pendidikan yang memperkenalkan kepada karyawan baru mengenai pekerjaannya dan organisasi.

#### 5. *Training*

Pelatihan karyawan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting. Sebagaimana pekerjaan menuntut adanya perubahan, keterampilan karyawan juga harus berubah.

#### 6. *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

#### 7. *Compensation dan Benefits*

Pemberian *compensation* dan *benefits* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat yang membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Di samping itu, sistem kompensasi organisasi telah terbukti berdampak pada kinerja yang strategis.

#### 8. *Career Development*

Adanya pengembangan karir setiap karyawan yang membuat mereka memperoleh tanggung jawab dan tugas lebih serta penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

## 2.3 *Reward*

*Reward* (imbalan, penghargaan atau kita samakan dengan kompensasi) berarti semua bentuk penggajian kepada pegawai yang timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) (Dessler, 2013:378).

Menurut Colin (1995) dalam Edirisooriya (2014) *reward* merupakan manfaat yang timbul ketika karyawan melakukan tugas, memberikan pelayanan atau pemakaian tanggung jawab.

*Reward* 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 (<http://www.hrcentro.com>).

### 2.3.1 *Jenis-Jenis Reward*

Dessler (2013: 378) berpendapat bahwa *reward* terdiri dari dua komponen utama yakni pembayaran secara langsung dan tidak langsung. Pembayaran secara langsung dapat berupa gaji, upah, insentif, komisi dan bonus sedangkan pembayaran secara tidak langsung dapat berupa asuransi, liburan yang dibiayai oleh perusahaan.

Menurut Nickels, et al (2008: 260), ada dua jenis *reward*, yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*.

- a. *Extrinsic reward* adalah sesuatu yang diberikan oleh orang lain sebagai pangakuan atas suatu pekerjaan yang baik.

- b. *Intrinsic reward* adalah kepuasan pribadi yang dirasakan seseorang ketika orang tersebut bisa menampilkan kinerja terbaiknya dan menyelesaikan tujuan yang ingin dicapainya.

Menurut Khan (2011), mengemukakan pendapatnya tentang *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*.

- a. *Extrinsic reward* adalah suatu penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh manajer atau atasan. Contohnya, kenaikan gaji, promosi, bonus, komisi penjualan, dan lain sebagainya.
- b. *Intrinsic reward* adalah suatu penghargaan yang didasarkan pada kepuasan diri yang timbul dari pekerjaan itu sendiri. Contohnya, menjadi bagian dari sebuah kelompok, perasaan bangga yang timbul dari hasil karya sendiri serta kepuasan yang timbul dari hasil pencapaian sendiri.

Menurut Aktar et al (2012), *reward* dapat berupa:

- a. *Extrinsic reward* adalah penghargaan yang nyata dan manfaat yang diterima atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. *Extrinsic reward* bisa dalam hal gaji/upah, insentif, bonus, keamanan kerja.
- b. *Intrinsic reward* adalah penghargaan yang tidak nyata, dalam hal ini berupa manfaat psikologis. *Intrinsic reward* seperti penghargaan, temuan tantangan baru, sikap positif dan peduli dari atasan, dan rotasi kerja.

### 2.3.2 Tujuan *Reward*

Tujuan pemberian *reward* antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan, 2013:121):

#### 1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian *reward* terjalinlah ikatan kerja sama formal antara manajer dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer wajib membayar *reward* sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

#### 2. *Job Satisfaction*

Dengan *reward*, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh *job satisfaction* dari jabatannya.

#### 3. Pengadaan Efektif

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

#### 4. Motivasi

Jika *reward* yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

#### 5. Disiplin

Dengan pemberian *reward* yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 6. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program *reward* yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 7. Pengaruh Pemerintah

Jika program *reward* sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Konsep pemberian *reward* yang layak serta adil bagi karyawan perusahaan, akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Pertimbangan pemberian *reward* kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pada organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya *reward*, antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2013:127):

#### 1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka *reward* relatif sedikit. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka *reward* relatif semakin banyak.

#### 2. Kemampuan dan kesediaan organisasi

Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik, maka tingkat *reward* akan semakin meningkat. Tetapi

sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat *reward* relatif kecil.

### 3. Organisasi karyawan

Apabila organisasi karyawan kuat dan berpengaruh maka tingkat *reward* semakin besar. Sebaliknya jika organisasi karyawan tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat *reward* relatif kecil.

### 4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka *reward* akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka *reward*nya kecil.

### 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya *reward* minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya organisasi tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya *reward* bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

### 6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat *reward* semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat *reward* relatif kecil.

### 7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/*reward* lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/*reward* yang kecil.

#### 8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka *reward* akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

#### 9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat *reward* akan semakin meningkat, karena akan mendekati kondisi *full employment*.

#### 10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat *reward* akan meningkat karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

### 2.4 *Promotion* (Promosi)

Menurut Hasibuan (2013:108) promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga hak, status, dan penghasilan mereka akan semakin besar.

*Promotion* adalah kemajuan pangkat atau posisi karyawan dalam suatu sistem hirarki organisasi (Goblar (2002) dalam Tuwei et al (2013)).

Menurut Jamil, Bilal dan Naintara Sarfaraz Raja (2011) dalam *interdisciplinary journal of contemporary research in business* bahwa promosi adalah pengakuan atas upaya dan komitmen karyawan untuk bekerja.

### 2.4.1 Dasar-dasar Promosi

Menurut Hasibuan (2013:109), program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

#### a. Pengalaman (*Senioritas*)

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

#### b. Kecakapan (*Ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

#### c. Kombinasi Pengalaman (*Senioritas*) dan Kecakapan (*Ability*)

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

#### 4.4.2 Syarat-Syarat Promosi

Hasibuan (2013:111) juga mengemukakan syarat-syarat dalam mempromosikan karyawan. Perusahaan harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran

perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan an memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### 4.4.3 Tujuan-Tujuan Promosi

Menurut Hasibuan (2013:113), tujuan promosi sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
6. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
8. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
9. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.

10. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

#### **4.5 Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)**

Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

Menurut Aguinis (2013:88), kinerja adalah mengenai perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan tentang apa yang karyawan produksi atau hasil dari pekerjaan mereka.

Dalam jurnal yang berjudul *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*, Salleh et al (2011) mengatakan bahwa kinerja dipandang sebagai implementasi dari tindakan atau kemampuan seseorang. Kinerja yang baik juga terkait dengan pencapaian kualitas, kuantitas, kerjasama, kehandalan dan kreativitas. Kinerja karyawan dianggap sebagai ukuran kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

#### **4.6 Hubungan *Reward* dengan *Employee Performance***

Salah satu hal yang paling di cari-cari karyawan dalam bekerja yaitu gaji. Berdasarkan penelitian Aktar et al (2012, *IOSR Journal of Business and Management*), gaji adalah salah satu bentuk dari *extrinsic reward*. Pemberian *reward* merupakan hal yang sangat dibutuhkan karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya di suatu organisasi. Menurut Gohari (2013) dalam *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *rewarding*

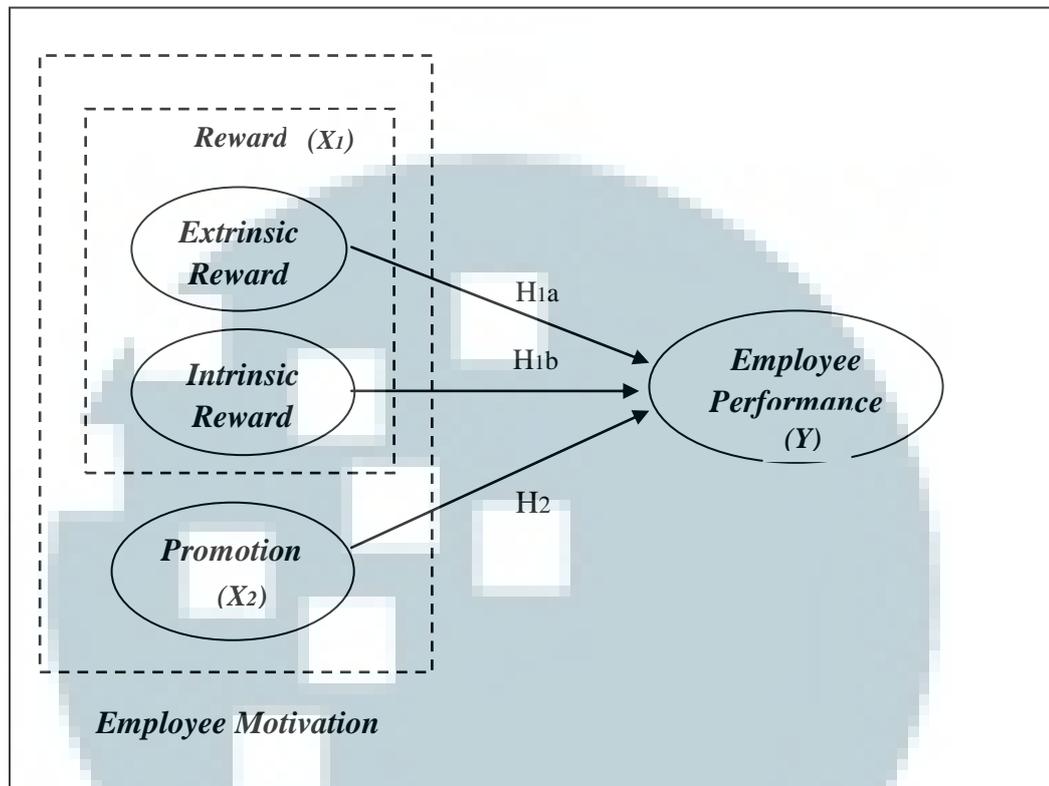
menjadi salah satu kebijakan organisasi utama yang dapat meningkatkan kinerja. Sistem *reward* membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan keterampilan karyawan, pengetahuan dan kemampuan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Edirisooriya, 2014, dalam jurnal *Impact of Rewards on Employee Performance: with Special Reference to ElectriCo*). Selanjutnya Edirisooriya (2014) juga mengatakan bahwa apabila organisasi gagal dalam pemberian *reward* kepada karyawan, itu secara langsung akan berpengaruh pada menurunnya kinerja karyawan.

#### **4.7 Hubungan *Promotion* dengan *Employee Performance***

Salah satu jalur utama pengembangan SDM adalah pengembangan karier karyawan di tempat kerja. Dalam menempuh pengembangan karier karyawan, perusahaan dapat menerapkan promosi jabatan. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai (Hasibuan,2013:107).

Setiap perusahaan harus menyadari bahwa keberhasilan perusahaan yang dirasakan saat ini tidak terlepas dari peran penting karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa mengelola, serta mengembangkan karyawan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja. Promosi merupakan aspek penting dari sistem sumber daya manusia karena mereka melayani untuk mendorong kualitas kinerja (Njagi, 2012, dalam jurnalnya yang berjudul *Relationship between Social Capital and Employee Promotion*).

## 4.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Adaptasi dari Masood. 2013. *Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan*, diolah oleh Ireine Frigia Tangian, 2014.

U M M N

#### 4.9 Hipotesis

H<sub>01</sub>: *Reward* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* di Famehotel Gading Serpong

H<sub>A1</sub>: *Reward* berpengaruh terhadap *employee performance* di Famehotel Gading Serpong

H<sub>02</sub>: *Promotion* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* di Famehotel Gading Serpong

H<sub>A2</sub>: *Promotion* berpengaruh terhadap *employee performance* di Famehotel Gading Serpong



U  
M  
N

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Masood Asim	<i>International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 9, 2013</i>	<i>Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan</i>	Motivasi secara langsung mempengaruhi <i>reward</i> dan <i>promotion</i> . Berdasarkan hasilnya, terdapat dampak positif dengan <i>reward</i> serta pelatihan. Pada akhirnya ada beberapa temuan yang menunjukkan bahwa <i>reward</i> dapat meningkatkan motivasi dan semakin mempertahankan standar untuk meningkatkan motivasi tersebut.

2	Serena Aktar, Muhammad Kamruzzaman Sachu, Md. Emran Ali	<i>IOSR Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 2, 2012</i>	<i>The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study</i>	Terdapat hubungan positif antara <i>extrinsic reward</i> , <i>intrinsic reward</i> , dan <i>employee performance</i> . Ada dua faktor yang termasuk dalam <i>extrinsic reward</i> seperti gaji pokok dan bonus kinerja. Keduanya merupakan faktor positif yang signifikan yang mempengaruhi <i>employee performance</i> . Ada empat faktor yang termasuk dalam <i>intrinsic reward</i> seperti pengakuan, kesempatan belajar, pekerjaan yang menantang, kemajuan karir.
---	---	---	--	---

3	Muogbo U. S	<p><i>The International Journal of Engineering and Science, Volume 2, Issue 7, 2013</i></p>	<p><i>The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)</i></p>	<p>Dari temuan penelitian, dapat dengan disimpulkan bahwa <i>reward</i> harus menjadi perhatian, baik dari atasan dan karyawan. Hasil diperoleh dari hipotesis menunjukkan bahwa <i>reward</i> yang berbeda yang diberikan oleh atasan kepada karyawan merupakan suatu nilai yang besar. Oleh karena itu, ketika <i>reward</i> tidak diberikan, karyawan cenderung untuk mengekspresikan ketidaksenangan mereka melalui kinerja yang buruk dan tidak ada komitmen untuk pekerjaan mereka.</p>
---	-------------	---	---	---

4	Jonathan H. Westover	<i>International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, No. 8, 2010</i>	<i>International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>intrinsic reward</i> lebih besar <i>variencenya</i> terhadap kepuasan kerja dari responden, berdasarkan relasi kerja manajemen.
5	Tuwei, Matelong, Boit, & Tallam	<i>International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 18, 2013</i>	<i>Promotion Opportunity on Employee Career Change Decision: The Case of a Selected Learning Institution in Kenya.</i>	Penelitian menunjukkan kesempatan promosi sebagai indikator penting dari kepuasan kerja, sehingga kesempatan promosi perlu dianalisis secara kritis sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, sebagai hasilnya mengurangi kemungkinan perubahan karir karyawan.

6.	Waruni Ayesha Edirisooriya	<i>International Conference on Management and Economics</i>	<i>Impact of Rewards on Employee Performance : With Special Reference to ElectriCo.</i>	Berdasarkan temuan, terungkap bahwa ada hubungan positif antara <i>extrinsic reward</i> , <i>intrinsic reward</i> , dan <i>employee performance</i> .
7.	Robina Yasmeen, Umar Farooq, dan Fahad Asghar	<i>Journal of Basic and Applied Scientific Research. 2013.</i>	<i>Impact of Rewards on Organizational Performance: Empirical Evidence from Telkom Sector of Pakistan</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>intrinsic rewards</i> memainkan peran penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Jika organisasi memberikan <i>intrinsic reward</i> kepada karyawan, karyawan akan lebih termotivasi dibandingkan dengan <i>extrinsic reward</i> .