

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno, (2019:3) Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadai bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat Hasibuan, (2014:10)

Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut: Sutrisno, (2019: 9)

- a. **Perencanaan** (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. **Pengorganisasian** (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

- c. **Pengarahan** (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. **Pengendalian** (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. **Pengembangan** (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- f. **Kompensasi** (*compensation*) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- g. **Pengintegrasian** (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- h. **Pemeliharaan** (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- i. **Kedisiplinan** merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
- j. **Pemberhentian** (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelolah hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi oeganisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

## **2.1.2 Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2019:213) suatu organisasi, faktor kepemimpinan memang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan meggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikkian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efesien. Ada beberapa macam pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli namu pada intinya

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakan orang lain dengan pemimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan menurut Afandi (2018:103) Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar berkerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Menurut Stoner dalam Handoko (2013:292) Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan memberikan pengaruh pada

kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain-bawahan atau pengikut. Kesiapan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
- b. Pemimpin menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
- c. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

### **2.1.2.2 Fungsi Dan Peranan Pemimpin Dalam Organisasi**

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, jumlah anggota kelompok. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry dalam Sutrisno (2019:219) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Penggerakan
- d. Pengendalian

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah:

- a. Memberi struktur tugas yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- b. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok.
- c. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan dan kekhawatiran kelompok.

Menurut Handoko (2013:297) pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama:

- a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau social.

Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yaitu bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan.

### **2.1.2.3. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2019:228) indikator yang digunakan untuk mengukur tugas-tugas kepemimpinan sebagai berikut:

a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja dengan membantu dan menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini, maka pekerjaan seseorang konselor disebut dengan konseling. Dengan pemberian konseling kepada SDM diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya, dan dapat menolong dirinya sendiri keluar dari kemelut, oleh karena itu pekerjaan sebagai konselor banyak kurang disenangi oleh sebagian pemimpin, karena ia berhubungan langsung dengan manusia bermasalah.

b. Sebagai instruktur

Sebagai pemimpin pada tingkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatann yaitu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugasnya.

c. Memimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu dibelakang hari. Bila pelaksanaan rencana itu tidak akan mengalami hambatan.

d. Mengambil keputusan

Diantara seluruh beban yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin.

e. Mendelegasikan wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

### **2.1.3 Motivasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Rivai (2015:837) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Menurut Widodo (2015:188) Motivasi masalah yang kompleks. Tidak ada seperangkat petunjuk yang mudah dan dapat menjamin membangkitkan dan meningkatkan motivasi seseorang. Upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi memerlukan perjuangan tanpa henti bagi para pemimpin dan anggotanya.

*“Motivations as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”*(Motivasi sebagai suatu kondisi

yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu). Menurut Staford dalam Mangkunegara (2015:93)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu di penuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkunganya. (Rivai, 2015:456).

### **2.1.3.2 Macam-Macam Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2015:97) ada 3 macam kebutuhan manusia.

- a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah . Seorang pegawai yang mempunyai akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang-orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut Mangkunegara (2015:95) Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Jadi faktor-faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja menurut Mangkunegara sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman

- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki
- d. Kebutuhan akan harga diri
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan

### 2.1.3.3 Teori-teori Motivasi

Menurut Mangkunegara (2015:94) ada beberapa teori motivasi yang di kenal yaitu:

#### a. Teori kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu; kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, social, penghargaan dan aktualitas diri.

#### b. Teori ERG

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup yang berhubungan dengan fisik seperti makan, minum, pakaian dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan keterhubungan yaitu kepuasan dalam berinteraksi dengan orang lain seperti keluarga, masyarakat dan lingkungan kerja.

#### c. Teori insting

Teori ini muncul berdasarkan teori evaluasi *Charles Darwin* yang berpendapat bahwa tindakan intelligent merupakan refleksi dan instingtif yang di

wariskan. Oleh karena itu tidak semua tingkah laku dapat di rencanakan sebelumnya dan dikontrol oleh fikiran.

d. Teori drive

Konsep *drive* menjadi tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan.

e. Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih menfokuskan pada pikiran nyata seseorang karyawan ketimbang pada insting atau habit.

#### **2.1.3.4 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2015:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu di berikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan di capai oleh pemimpin.

b. Prinsip Komunikasi

Pimpinan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah memotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Adil Bawahan

Prinsip mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Dengan mengakui tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip Pendelegasikan Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerja yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang di harapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberi perhatian

Pemimpin member perhatian terhadap apa yang di inginkan oleh karyawan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang di harapkan oleh pemimpin.

### **2.1.3.5 Indikator-Indikator Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2015:102) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

a. Perhatian

Seorang pemimpin atau manajer harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan.

b. Minat

Perhatian dari seorang pemimpin atau manajer mempengaruhi minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja.

c. Keputusan

Jika telah timbul minat seorang karyawan maka keinginan menjadi kuat dalam mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan oleh pemimpin.

#### **2.1.4 Reward**

##### **2.1.4.1 Pengertian Reward**

*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai” (Koencoro, 2015:2)

Menurut Henri Simamora (2004:514) dalam Koencoro (2015:2) “*Reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif”. Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Handoyo (2005) dalam Siahaan (2013:20) *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil peembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

#### 2.1.4.2 Bentuk-Bentuk *Reward*

*Reward* bermacam – macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. “Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang (Robbins, dalam Siahaan, 2013:21). Menurut Winardi, bentuk – bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana – rencana bonus, rencana – rencana perangsang.

- b. Imbalan diluar gaji

Berupa istirahat kerja, dan bonus

- c. Penghargaan sosial

Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat – isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

- d. Tugas itu sendiri

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.

- e. Diterapkan sendiri

Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh

sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

#### **2.1.4.3 Tujuan *Reward***

Menurut Ivancevich (2007:226) tujuan utama dari program *reward* adalah:

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor dalam Siahaan (2013:21) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut :

- a. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- c. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan – penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan – tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan – ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar – benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

#### **2.1.4.4 Indikator *Reward***

Menurut Mahmudi (2015:179) setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*). Komponen utama sistem insentif/*reward* terdiri atas empat elemen/Indikator dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

a. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen reward yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option atau stockgrant*). Penghargaan terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham. Pada umumnya gaji yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mengurangi tingkat perpindahan kerja. Untuk mendorong peningkatan kinerja, manajemen organisasi biasanya membuat paket-paket program, misalnya paket gaji atau paket saham.

b. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *Reward* atas presentasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan meliputi (tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua), Fasilitas kerja misalnya (kendaraan dinas, sopir pribadi, dan rumah dinas) danke sejahteraan rohani misalnya (rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya).

### c. Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karier memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, berupa penugasannya yaitu untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan penugasan untuk magang atau studi banding.

### d. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya. Namun meskipun penghargaan psikologis dan sosial ini tidak dapat diukur secara finansial, nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologi dan social tersebut misalnya yaitu promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang lebih luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik, pengakuan dan pujian.

## **2.1.5 Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut

Mangkunegara (2015:67) “Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”. Menurut Handoko (2013: 67) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu “proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2014: 94) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecatatan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Widodo (2015: 133), kinerja pegawai dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, *punishment*, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.

- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dalam hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji/reward, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan sarana pemerintah, kepemimpinan dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Widodo (2015:133) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan tidak lepas dari berbagai macam faktor yang memnyertai diantaranya:

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kekmampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-harimaka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mengerjakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

### 2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2015:408) Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya untuk memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Menurut Rivai (2015:408) Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk membedakan antar karyawan satu dengan karyawan yang lainnya.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam.
  - 1) Penugasan kembali, seperti diadakan mutasi transfer, rotasi pekerjaan.
  - 2) Promosi, kenaikan jabatan.
  - 3) *Training* atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.

- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antar karyawan atau supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

#### **2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robert L. Mathis-John dalam Wijayanti (2012:21) dalam mengukur kinerja pegawai dapat diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas
- b. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu adalah tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d. Kehadiran adalah kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.
- e. Kemampuan Berkerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk berkerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## **2.1.6 Hubungan Antar Variabel**

### **2.1.6.1 Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2019:213) Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan pemimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

### **2.1.6.2 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan dalam Mansyur (2016:52) Motivasi merupakan dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan.

### **2.1.6.3 Hubungan Reward Dengan Kinerja Karyawan**

*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai” (Koencoro, 2015:2)

## **2.2 Penelitian Sebelumnya**

Kuencoro (2015) melakukan Penelitian Tentang Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Survei Pada Karyawan PT. Inka (Persero) Madiun. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel *Reward* Karyawan (X1) sebesar 37,6%, nilai koefisien deteminasi parsial variabel *Punishment* Karyawan (X2) sebesar 15,3% nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,548 menunjukkan bahwa variable *Reward* dan *Punishment* secara

simultan memberikan kontribusi terhadap variable kinerja karyawan (Y) sebesar 54,8% memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Mansyur (2016) Melakukan Penelitian Tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK *Micro Business* unit Juwana. Penelitian ini menggunakan data primer, metode pengumpulan data menggunakan cara kuesioner dan analisa data menggunakan regresi linier berganda. Diperoleh regresi linear berganda  $Y = 0.232 X_1 + 0,477 X_2 + 0,280 X_3 + 0,183 X_4$  berdasarkan persamaan terlihat bahwa kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), *Reward* (X3), dan *Punishment* (X4) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Koefisien determinasi sebesar 0,753. Hal ini berarti bahwa sebesar 75,3% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, motivasi, reward, dan punishment. Sedangkan sisanya 24,7% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

Yuliawan (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada balai kesehatan dan keselamatan kerja Bandung. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linier berganda. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pada Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung  $Y = 0.520 X_1 + 0.364 X_2 + \epsilon$ . Atas dasar perhitungan tersebut dapat dikemukakan bahwa Kepemimpinan (X1) akan mempengaruhi perubahan kinerja karyawan (Y) sebesar 42.80% dan

Motivasi Kerja(X2) akan mempengaruhi perubahan kinerja karyawan (Y) sebesar 29%. Sisanya sebesar 28.20% Kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

**TABEL 2.1**  
**PENELITIAN SEBELUMNYA**

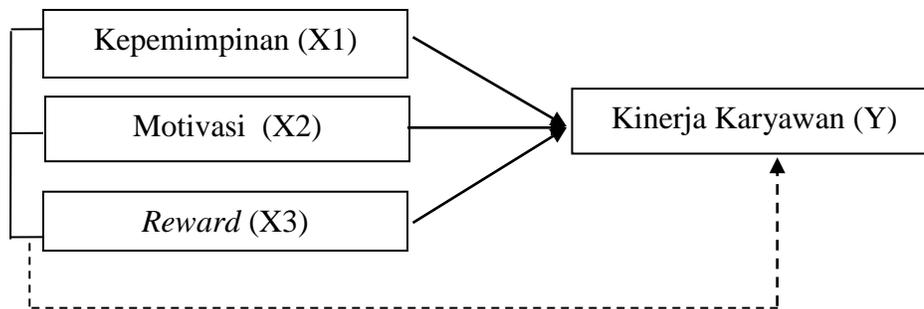
NO	Nama	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Koencoro Dkk 2015 Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja {Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun}	(X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (Y) Kinerja	Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel <i>Reward</i> Karyawan (X1) sebesar 37,6%, nilai koefisien determinasi parsial variabel <i>Punishment</i> Karyawan (X2) sebesar 15,3% nilai <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,548 menunjukkan bahwa variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara simultan memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 54,8% memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y).	Berbeda tempat, waktu penelitian dan variabel bebas (X2)	Persamaan dengan penelitian saya adalah sama-sama menggunakan alat analisis regresi linier berganda kemudian variabel bebas (X1) dan (Y)
2	Mansyur 2016 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Micro Busunness Unit Juwana Fakultas Ekonomi Universitas Semarang	(X1) Kepemimpinan (X2) Motivasi (X3) Reward (X4) Punishment (Y) Kinerja Pegawai	Penelitian ini menggunakan data primer, menggunakan regresi linier berganda. Diperoleh regresi linear berganda $Y = 0,232 X_1 + 0,477 X_2 + 0,280 X_3 + 0,183 X_4$ berdasarkan persamaan terlihat bahwa kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), <i>Reward</i> (X3), dan <i>Punishment</i> (X4) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Koefisien determinasi sebesar 0,753. Hal ini berarti bahwa sebesar 75,3% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, motivasi, reward, dan punishment. Sedangkan sisanya 24,7% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.	Berbeda tempat, waktu penelitian dan variabel bebas (X4)	Sama-sama memakai analisis regresi linear berganda kemudian variabel bebas (X1), (X2) dan (X3) sama (Y)

3	Yuliawan 2011 (Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Bandung)	(X1) Kepemimpinan (X2) Motivasi (Y) Kinerja Pegawai	Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linier berganda. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pada Balai Kesehatan dan Keselamatan Kerja Bandung $Y = 0.520 X1 + 0.364 X2 + \epsilon$ . Atas dasar perhitungan tersebut dapat dikemukakan bahwa Kepemimpinan (X1) akan mempengaruhi perubahan kinerja karyawan (Y) sebesar 42.80% dan Motivasi Kerja(X2) akan mempengaruhi perubahan kinerja karyawan (Y) sebesar 29%. Sisanya sebesar 28.20% Kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian.	Berbeda tempat, waktu penelitian dan variabel bebas tidak ada <i>Reward</i> Hanya ada 2 variabel bebas	Persamaan penelitian sama – sama menggunakan alat analisis regresi linear berganda, dan variabel bebas (X1), (X2), dan terkait (Y) juga sama
---	--	---	---	---	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah Kepemimpinan, Motivasi, *Reward* dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.



Keterangan:

- ▶ Berpengaruh Secara Simultan
- - - - -▶ Berpengaruh Secara Parsial

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## **2.4 Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Permata Finance Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan

