

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2019,6) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Hasibuan (2019,10) 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.

2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019,21) adalah:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja sama seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019,14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the righ man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.5 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Wirawan (2014,7) kepemimpinan merupakan proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.

Menurut Yukl (dikutip di Sudaryo,2018:148) kepemimpinan sebagai suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju apa yang harus dilakukan, bagaimana, kapan, dan dimana melaksanakannya. Selain itu juga meliputi memberikan kemudahan, inspirasi, motivasi dan mengarahkan aktivitas (baik secara individu maupun kelompok) kearah pencapaian tujuan organisasi.

2.6 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Wirawan (2014,64) adalah:

1. Menciptakan Visi

Visi yang menarik pemimpin dan pengikut untuk bergerak ke arah masa depan yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi mereka bergerak untuk menciptakan perubahan.

2. Mengembangkan Budaya Organisasi

Visi pemimpin hanya akan terealisasi jika para pengikut berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visi. Untuk itu, pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, filsafat dari organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin dan diterapkan dalam perilaku organisasi para anggota organisasi.

3. Menciptakan Sinergi

Tugas seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak ke arah tujuan organisasi.

4. Menciptakan Perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Pemimpin harus cerdas dan mampu menciptakan terobosan meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik.

5. Memotivasi Para Pengikut

Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.

6. Memberdayakan Pengikut

Pemberdayaan adalah mampu, membolehkan atau mengizinkan baik atas inisiatif sendiri atau orang lain. Bagi para agen perubahan sosial pemberdayaan suatu tindakan membangun, mengembangkan dan meningkatkan keuasaan melalui kerja sama, berbagi dan kerja bersama.

7. Mewakili Sistem Sosial

Seorang pemimpin bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya.

8. Manajer Konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Kondisi ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Dalam kaitan konflik, pemimpin berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi.

9. Membelajarkan Organisasi

Pemimpin bertugas untuk mengembangkan organisasi dan anggota organisasi secara terus menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang dilayani.

2.7 Klasifikasi Gaya Kepemimpinan

Wirawan (2014,380) mengemukakan ada lima pola perilaku pemimpin dalam memimpin para pengikutnya yaitu:

1. Gaya Otokratik

Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak sedangkan para pengikutnya tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya.

2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Dalam gaya kepemimpinan paternalistik, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang terletak di tengah-tengah di mana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar.

4. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakannya para pengikut lebih besar daripada pemimpin mereka. Pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan para pengikutnya.

5. Gaya Kepemimpinan Pemimpin Terima Beres (*laissez faire*)

Dalam gaya kepemimpinan ini bukan berarti kepemimpinan tanpa pimpinan, pemimpin tetap ada dan diperlukan akan tetapi perannya minimal.

2.8 Indikator Kepemimpinan

Ada beberapa indikator kepemimpinan yang dikemukakan oleh Wirawan (2014,360) yaitu:

1. Penyelesaian konflik (*Conflict Solving*)

Dalam proses kepemimpinan sering terjadi konflik. Konflik dapat disruptif atau destruktif atau kearifan dan konstruktif tergantung pada bagaimana memenejanya. Pemimpin yang dapat menyelesaikan konflik dengan kesepakatan bersama menghasilkan rasa hormat. Ketidakmampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif dan kecenderungan untuk menghindari konflik dapat menimbulkan rasa tidak hormat dan meningkatkan antagonis dan kekerasan.

2. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif adalah upaya untuk memulai suatu aktivitas yang belum terjadi, dan menghentikan sesuatu yang terjadi atau mengubah arah dan sifat upayanya. Pemimpin dapat mengambil inisiatif atau menghindari untuk mengambil inisiatif bahkan ketika orang mengharapkannya. Inisiatif adalah karakteristik dan intensif upaya atau dorongan dan dukungan tindakan yang diambil.

3. Penelitian (*Inquiry*)

Penelitian memungkinkan pemimpin memperoleh fakta dan data. Kualitas penelitian tergantung pada kecermatan dan ketelitian. Pemimpin yang tidak cermat dan tidak teliti mengabaikan penelitian. Pemimpin yang ingin mencapai standar terbaik menunjukkan keinginan untuk meneliti dan mempelajari aktivitas kerja.

4. Advokasi (*Advocacy*)

Advokasi adalah mengambil suatu posisi, mengemukakan pendapat, sikap dan keyakinan. Orang dapat mempunyai keyakinan akan tetapi tidak mau mengambil risiko untuk menyatakannya. Mungkin juga tidak mengemukakannya karena tidak mempunyai pendapat atau keyakinan.

5. Kritik (*Critique*)

Kritik menunjukkan eksaminasi dan reksaminasi aktivitas-aktivitas. Merupakan salah satu cara untuk mengevaluasi aktivitas pencapaian tujuan. Kritik untuk belajar dari pengalaman memberikan dasar untuk bekerja lebih efektif dengan atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan.

6. Motivasi (*Motivation*)

Menurut teori kepemimpinan Grid ada dua jenis motivasi yaitu: motivasi positif adalah keadaan yang diharapkan (*desirable situation*) dan motivasi negatif adalah keadaan yang membuat orang takut dan terancam (*fear and threatening situation*).

7. Pembuatan keputusan (*Decion making*)

Pembuatan keputusan terdiri dari beberapa bentuk yaitu: pembuatan keputusan solo atau individual, dimana pemimpin merupakan pengambil keputusan tunggal tanpa dibantu orang lain dan pendelegasian tanggung jawab kepada satu atau lebih individual atau tim kerja, dimana sumber-sumber yang tersedia dipergunakan untuk membuat keputusan dan melaksanakan keputusan.

2.9 Pengertian *Reward*

Menurut Busro (2020,315) *reward* merupakan bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun non finansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi, komitmen pegawai, dan mampu mempengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai.

Reward atau kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial (Fahmi, 2020:64).

2.10 Bentuk-bentuk *Reward*

Menurut Fahmi (2020,64) *Reward* yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam 3 (tiga) pilihan, yaitu:

1. *Reward* dalam bentuk finansial tunai.

Pemberian *reward* diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai.

2. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan.

Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon dan sejenisnya.

3. *Reward* dalam bentuk non finansial.

Penerimaan *reward* dalam bentuk non finansial seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan.

2.11 Tujuan dan Dampak Pemberian *Reward*

Menurut Fahmi (2020,65) pemberian *reward* kepada karyawan memiliki tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, yaitu:

1. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
2. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
3. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu.
4. Sebagai penjelasan kepada pihak *stakeholders* bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.
5. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang *loyal* dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

2.12 Indikator *Reward*

Menurut Wibowo (2016,311) *reward* dapat dibedakan antara penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik, yaitu sebagai berikut:

1. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja.

a) Penghargaan finansial

- 1) Upah dan gaji

Uang merupakan penghargaan ekstrinsik utama, namun cara bekerjanya sering kurang dipahami. Keberhasilan memerlukan perhatian dan observasi secara berhati-hati terhadap pekerja. Uang tidak akan menjadi motivator apabila pekerja tidak melihat hubungan antara kinerja dan peningkatan kompensasi.

2) Jaminan sosial

Fringe benefits atau jaminan sosial terutama finansial, tetapi beberapa diantaranya tidak seluruhnya finansial. Jaminan sosial finansial utama dalam banyak organisasi adalah program pension, asuransi kesehatan, dan liburan biasanya tidak tergantung pada kinerja. Dalam banyak hal tergantung pada senioritas atau masa kerja.

b) Penghargaan Interpersonal

Penghargaan interpersonal adalah penghargaan ekstrinsik seperti menerima rekognisi atau pengakuan atau menjadi mampu berinteraksi sosial tentang pekerjaan. Manajer berperan dalam memberikan status pekerjaan sedangkan rekognisi merupakan pernyataan manajemen bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dan dapat memperbaiki status.

c) Promosi

Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering dipergunakan untuk mencapai keputusan promosi adalah kinerja dan senioritas.

2. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik adalah merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

a) Penyelesaian Pekerjaan

Kemampuan untuk memulai dan mengakhiri proyek atau pekerjaan mempunyai arti penting bagi individu. Orang menilai kinerja seseorang melalui kemampuan penyelesaian tugas. Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya merupakan *self-reward*.

b) Prestasi

Pencapaian prestasi adalah merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang. Terdapat perbedaan individu dalam menentukan tujuan, ada yang mencari tujuan menantang, moderat atau rendah. Tujuan yang sulit dapat mengakibatkan tingkat kinerja individual tinggi daripada tujuan moderat. Oleh karena itu, disarankan untuk memberikan target pekerjaan cukup tinggi dan menantang, namun masih dapat dijangkau.

c) Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk membuat keputusan. Mereka ingin bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja.

d) Pengembangan Pribadi

Individu yang mengalami pertumbuhan dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi keterampilan.

2.13 Pengertian *Punishment*

Menurut Busro (2020,316) *punishment* atau hukuman merupakan sanksi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar aturan, atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan.

Menurut Fahmi (2020,68) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan ia untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari SK (surat keputusan) yang digariskan tersebut.

2.14 Mekanisme Pemberian *Punishment*

Adapun mekanisme umum bentuk pemberian *punishment* menurut Fahmi (2020,68) adalah:

1. Pemberian *punishment* langsung berpengaruh pada finansial/*reward* karyawan tersebut, seperti pemotongan atau perhentian gaji, tunjangan, bonus dan lainnya.

2. Pemberian *punishment* tidak langsung berpengaruh pada finansial/*reward* karyawan tersebut, namun membawa dampak pada psikologis karyawan secara nyata. Misalnya karyawan tersebut dirumahkan, dihentikan aktivitas tugas dinas luar kota, tidak lagi diikutkan dalam rapat-rapat penting.

2.15 Jenis-jenis *Punishment*

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi menurut Zainal (2015,603) yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis:
 - a. teguran lisan
 - b. teguran tertulis
 - c. pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis:
 - a. penundaan kenaikan gaji
 - b. penurunan gaji
 - c. penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis:
 - a. penurunan pangkat
 - b. pembebasan dari jabatan
 - c. pemberhentian
 - d. pemecatan

2.16 Indikator *Punishment*

Menurut Purwanto (dikutip di Ruben dan Ponco Priyantono,2019:172) indikator *punishment* yaitu sebagai berikut:

1. *Punishment Preventif*

Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran. *Punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *punishment preventif* ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan. *Punishment preventif* dapat berbentuk tata tertib, perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

2. *Punishment Represif*

Punishment represif yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran atau kesalahan yang diperbuat. Jadi *punishment* ini diberikan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment represif* dapat berbentuk pemberitahuan, teguran, peringatan, hukuman.

2.17 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sudaryo (2018,205) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat member kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kasmir (2019,182) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

2.18 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019,189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atau sikap seseorang memimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-

norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat nya bekerja. Kesetiaan ini di tunjukan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakannya atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh, disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.19 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2016,84) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahu kapan suatu pekerjaan dapat terselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan, untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja,

dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan

pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan penghapusan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyubangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapat prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

2.20 Hubungan Antar Variabel

2.20.1 Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi setiap karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan, hingga pada akhirnya organisasi dapat mempergunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efisien dan efektif. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang akan berdampak pada produktivitas (prestasi kerja) mereka. Produktivitas yang ditunjukkan oleh karyawan akan berdampak langsung pada pencapaian kinerja organisasi (Sudaryo, 2018:148).

2.20.2 Hubungan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya *reward* akan menimbulkan gairah dan semangat untuk bekerja. Sehingga jika karyawan sudah merasakan gairah dan semangat tersebut dari

dalam dirinya, otomatis karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan menunjukkan kinerja terbaik saat bekerja (Pradnyani, G.A.A.I dkk, 2020:22)

2.20.3 Hubungan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Punishment atau hukuman merupakan sanksi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar aturan, atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan. Hukuman diberikan sebagai cambuk agar karyawan berusaha sekuat tenaga untuk bekerja lebih baik lagi. Hukuman diberikan secara adil akan mampu meningkatkan prestasi kerja bagi karyawan yang rajin dan mempunyai kinerja tinggi, (Busro,2020:316).

2.21 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Dony Setiawan	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap kinerja karyawan PT BFI Finance Cabang Baturaja (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan PT BFI cabang Baturaja. Analisis yang digunakan adalah asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji f dan analisis koefisien determinasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pemberian <i>reward</i> (X_1) dan <i>Punishment</i> (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT BFI Finance cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan.	1. Variabel <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja karyawan 2. Alat analisis	1. Objek Penelitian 2. Jumlah yang diteliti 3. Waktu penelitian
2.	Pratama	Pengaruh Kepemimpin, Motivasi dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja	penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan	1. Variabel Kepemimpinan dan	1. Objek Penelitian 2. Jumlah yang

		Karyawan PT Permata Finance Cabang Baturaja (2021)	reward terhadap kinerja karyawan PT Permata Finance Cabang Baturaja. Metode analisis berupa metode kuantitatif dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda. secara simultan kepemimpinan, motivasi, <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Permata Finance Cabang Baturaja dengan hasil $f_{hitung} (890,117) > f_{tabel} (2,98)$. Nilai <i>R Square</i> sebesar (0,989).	<i>Reward</i> 2. Alat analisis	diteliti 3. Waktu penelitian
3.	Ahmad Prayudi	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan. Jurnal Manajemen Vol 3. No. 2, p.20-27 Tahun 2017.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan. Hasil uji t yaitu variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial	1. Variabel kepemimpinan dan Kinerja Karyawan 2. Alat analisis	1. Objek Penelitian 2. Jumlah yang diteliti 3. Waktu penelitian

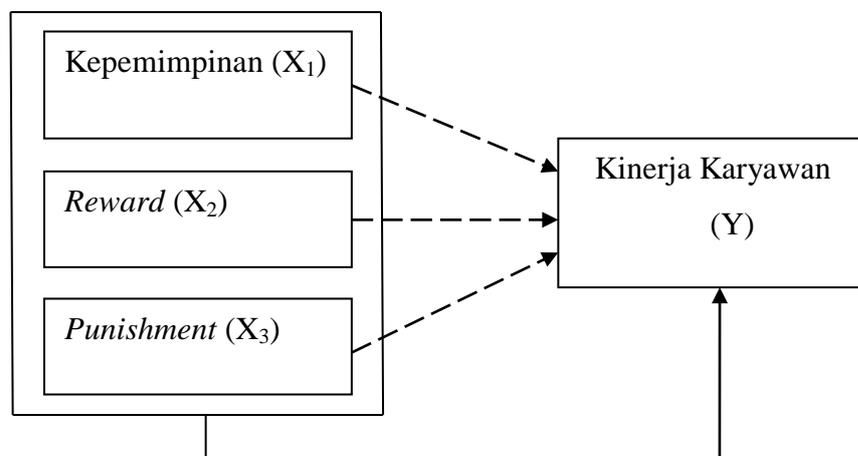
			terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,798. Hasil uji f diperoleh nilai t hitung 66,054 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan nilai f tabel pada alpha 5% adalah 2,50. Oleh karena itu f hitung > f tabel dan tingkat signifikansinya $0,000 < 0,005$ menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama adalah positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.		
4.	Meri Oposma Dkk	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang. Journal of Economic and Economic Education Vol. 1 No. 2 (231-237) tahun 2013.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Diperoleh dalam jumlah parsial kepemimpinan terhadap motivasi kerja	Variabel kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek Penelitian 2. Jumlah yang diteliti 3. Teknik analisis

			<p>karyawan sejumlah 0.231 dengan makna signifikan hipotesis 0034 berpengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan motivasi kerja, diperoleh di sejumlah pengaruh parsial kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,291 dengan rata-rata 0,007 signifikan positif dan signifikan berpengaruh hipotesis antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diperoleh di sejumlah pengaruh parsial motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,212 dengan rata-rata 0,045 signifikan positif.</p>		
5.	G.A.A.I Pradnyani Dkk	Pengaruh <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 2 No. 1, Juli 2020.	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh <i>Reward</i>, dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. Data analisis yang digunakan adalah analisis regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. variabel bebas 2. Teknik pengumpulan data 3. Alat analisis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek yang diteliti 2. Jumlah yang diteliti 3. Waktu penelitian

			linier berganda. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan.		
6.	Dodi Prasada Dkk	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Sinar Kencana Jaya di Surabaya. Jurnal Ekonomi Efektiv, Vol. 3. No. 1, Oktober 2020.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Sinar Kencana Jaya di Surabaya. Teknik analisis yang menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian <i>reward</i> dan motivasi terhadap produktivitas karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>Reward</i> 2. Teknik analisis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek yang diteliti 2. Jumlah yang diteliti 3. Waktu penelitian

2.22 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian dalam penelitian ini bertitik tolak dari latar belakang masalah. Masalah yang diambil tersebut kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki tiga variabel bebas yaitu variabel Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), *Punishment* (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y) yang merupakan variabel yang dipengaruhi. Adapun kerangka pemikiranyang digunakan adalah sebagai berikut:



Keterangan:

- - - - - : Secara Parsial
- : Secara Simultan

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.23 Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2014,110) Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis dalam penelitian adalah diduga ada Pengaruh signifikan antara Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum OKU Kabupaten Ogan Komering Ulu baik secara parsial maupun simultan.