

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Grand Teori

Grand teori yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Pada teori ini terdapat tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses dan keluaran. Masukan adalah permulaan situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi, pada komponen ini ditentukan diawal sebelum hubungan kerja terjadi. Proses adalah tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, kelompok, organisasi yang terlibat didalamnya atas hasil dari masukan yang memiliki hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang telah di prediksi dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Pada penelitian ini komponen masukan yang berasal dari individu adalah disiplin kerja dan gaya kepemimpinan yang merupakan faktor dasar yang dapat mempengaruhi berbagai hal berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi komponen proses yang terdapat pada penelitian ini adalah Motivasi, Pengawasan, *Reward* dan *Punishment* yang dimiliki oleh individu-individu yang dapat mempengaruhi berbagai komponen keluaran yaitu kinerja yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

2. Kinerja

a) Pengertian Kinerja

Kinerja sangat penting artinya, baik bagi kepentingan organisasi maupun masing-masing pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sastrohadiwiryo (2002:233) yang antara lain mengemukakan arti penting bagi penilaian kerja di antaranya sebagai sumber data perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang. Sedangkan bagi para pegawai penilaian kinerja ini berfungsi untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja, serta bahan Simamora (2001:416) bahwa kinerja merupakan salah satu fungsi dasar dari bidang personalia yang pada prinsipnya mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian tentang kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan/dibebankan.

Kemudian menurut Umar (2000:41) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dibagi oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Lopez (dalam Cordoso, 2000:112) memberikan pendapatnya bahwa kinerja diukur dengan instrumen-instrumen yang dikembangkan dalam

studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, yang meliputi :

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 4) Pendapat atas pernyataan yang disampaikan
- 5) Putusan yang diambil
- 6) Daerah organisasi kerja

Menurut Schuller (2001:11) menyebutkan beberapa jenis dasar kriteria kinerja berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai, yaitu loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan ketrampilan memimpin. Kriteria lainnya adalah dari aspek perilaku di mana kriteria ini terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Dari pendapat Schuller ini berarti terdapat dua kriteria dari kinerja, yaitu menyangkut karakteristik pegawai dan perilaku dalam melakukan pekerjaan. Semakin baiknya karakteristik pegawai maupun perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan maka kinerjanya juga akan semakin tinggi.

Gomes (2000:171) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi kerja, kemampuan pegawai dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh

organisasi kepada seorang pegawai. Penciptaan pekerjaan yang menantang akan menarik keinginan instrinsik yang dimiliki orang untuk menangani pekerjaannya dan menghindari rasa bosan, kegiatan-kegiatan yang melelahkan yang menghasilkan sedikit hasil positif. Dimensi-dimensi dalam penilaian kinerja pegawai merujuk pada yang disebutkan oleh Seuler R (2001:18) yaitu :

- 1) Kehadiran dan ketepatan waktu
- 2) Kemampuan antar personal
- 3) Sikap mendukung kelompok
- 4) Perencanaan dan koordinasi

Lopez (dalam Cordoso, 2000:112) memberikan pendapatnya bahwa kinerja diukur dengan instrumen-instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, yang meliputi :

- 1) Kualitas kerja.
- 2) Kuantitas kerja.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan.
- 4) Pendapat atas pernyataan yang disampaikan.

b) Indikator Kinerja

Ada lima indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Awal dan Syamsir (2019). antara lain :

1) Mutu.

Mutu kerja diukur dari anggapan terhadap mutu pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keahlian serta keahlian.

2) Kuantitas.

Ialah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam sebutan semacam jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang dituntaskan.

3) Ketepatan waktu.

Ialah tingkatan kegiatan dituntaskan pada dini waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output dan mengoptimalkan waktu yang ada buat kegiatan lain.

4) Daya guna.

Ialah tingkatan pemakaian sumber energi organisasi(tenaga, duit, teknologi, bahan baku) dioptimalkan dengan iktikad menaikkan hasil dari tiap unit dalam pemakaian sumber energi.

5) Kemandirian.

Ialah tingkatan seseorang yang nantinya hendak bisa melaksanakan guna serta komitmen kerjanya. Ialah sesuatu tingkatan dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan lembaga serta tanggung jawab terhadap kantor.

3. Disiplin kerja

a) Pengertian Disiplin Kerja

Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang pegawai adalah disiplin. Disiplin menekankan bahwa setiap pegawai harus mentaati dan melaksanakan segala peraturan dan ketentuan yang telah dibuat dan ditetapkan oleh sebuah instansi atau organisasi disertai dengan sanksi bila seorang pegawai melanggar atau tidak mengindahkan peraturan tersebut. Secara *etimologis*, kata disiplin berasal dari kata *disiplina* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Disiplin menitikberatkan pada bantuan pegawai untuk mengembangkan sikap yang baik terhadap pekerjaannya (Moekijat, 2002:22).

Menurut Nitisemito (2000:71) disiplin adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi, baik tertulis maupun tidak. Kemudian menurut Atmosudiharjo (2000:16), disiplin adalah ketaatan, sikap kelakuan dan sikap hormat yang nampak sesuai dengan tata aturan yang telah disepakati antara badan organisasi para pegawainya.

Jadi disiplin kerja tersebut menunjukkan adanya keselarasan antara perilaku seorang pegawai dengan peraturan serta ketentuan yang berlaku. Wahjosoemidjo (2000:66) mengatakan bahwa perilaku para pegawai di dalam kehidupan organisasi tidak boleh bertentangan dengan norma dan sistem nilai dan segala ketentuan maupun peraturan

yang ada dalam kehidupan organisasi.

Disiplin menyangkut kepatuhan, ketaatan serta pengendalian diri secara sadar terhadap tugas, prosedur, pedoman kerja, aturan, waktu, dan sebagainya. Disiplin kerja membantu memberikan jaminan bahwa pekerjaan dapat berlangsung secara kontinyu dan target dapat dicapai menurut jangka waktu yang telah ditentukan. Mengingat pentingnya disiplin kerja dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka di dalam suatu organisasi perlu sekali untuk diterapkan kedisiplinan yang baik untuk seluruh pegawainya.

Dari pembahasan tentang berbagai hal menyangkut disiplin kerja yang telah di uraikan di atas dapat dikatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap taat yang tumbuh dalam diri seorang untuk mematuhi peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam organisasinya. Berdasarkan konsep tersebut maka disiplin kerja juga dapat dianalogikan sebagai suatu ketaatan para pegawai terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam organisasi.

b) Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator yang dipakai adalah :

1) Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran di sini mencakup beberapa hal terkait, yaitu

tingkat absensi atau kehadiran di tempat kerja dan ketepatan jam masuk maupun pulang kantor.

2) Kesesuaian

Kesesuaian di disini mencakup beberapa hal mencakup ketaatan terhadap prosedur/pedoman kerja, kesesuaian hasil kerja dengan ketentuan yang berlaku.

3) Pelanggaran disiplin dan sanksi

Hal ini menyangkut pelanggaran disiplin yang pernah dilakukan, pernah tidaknya menerima sanksi dalam segala bentuknya, baik dari atasan/pimpinan maupun dari instansinya, kesediaan untuk mengoreksi diri setelah mendapat sanksi.

4. Motivasi

a) Pengertian Motivasi

Yukl, Gary. (1996:123) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan atau secara lebih singkat untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik. Wexley dan Yukl (1977:83) menyatakan bahwa motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kerjanya. Robbins (2001) motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan

organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Seorang bawahan/pegawai di dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya mungkin dijalankan dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau pegawai/bawahan dapat menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, itu adalah yang diharapkan, tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik maka perlu diketahui sebab-sebabnya. Salah satu sebab-sebab tersebut dimungkinkan ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Untuk itu untuk menjadi salah satu tugas pemimpin untuk memberikan motivasi (dorongan) kepada pegawai/bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan tujuannya.

Hardjito (1996:38) berpendapat: “Motivasi adalah dorongan yang timbul dari seseorang ataupun karena dipengaruhi orang lain untuk bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Disini dapat dilihat dengan jelas bahwa motivasi adalah kegiatan dari pimpinan untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahannya sedemikian rupa sehingga mau bekerja dengan penuh semangat dan ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin dalam memberikan motivasi kepada bawahannya tidak boleh menurut kehendaknya sendiri, jadi pemimpin harus mengetahui bentuk- bentuk rangsangan tersebut, apa berupa benda-benda atau bukan benda, hal tersebut sesuai dengan pendapat. Moenir (2000:136)

sebagai berikut : “Motivasi adalah rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang-orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut”.

Victor Vroom (1964) mengemukakan sebuah teori motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom yaitu :

- 1) Harapan (*expectancy*) yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. *Effort* (usaha) → *Performance* (kinerja).
- 2) *Instrumentally* yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. *Performance* (Kinerja) → *Outcome* (Hasil).
- 3) Valensi (*valence*) yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil.

Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan- kekuatan orang buat mengawali serta memusatkan perilakunya terhadap pekerjaan tertentu(Gibson et angkatan laut(AL), 1997). Teori pengharapan ialah salah satu dari teori motivasi, dimana definisi dari teori pengharapan merupakan kekuatan dari kecendrungan buat berperan dengan metode tertentu tergantung pada kekuatan pengharapan kalau aksi itu hendak diiringi oleh output tertentu serta

bergantung pada energi tarik output tersebut untuk orang itu(Robbins, 2006).

b) Indikator Motivasi

Menurut (Mangkunegara,2009) ada beberapa indikator motivasi, diantaranya :

- 1) Tanggung jawab , memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- 2) Prestasi kerja, melakuka sesuatu / pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- 3) Peluang untuk maju, keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- 4) Pengakuan atas kinerja, keinginan mendapatkan upah yang lebih tinggi dari biasanya.
- 5) Pekerjaan yang menantang, keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan dibidangnya.

5. Gaya Kepemimpinan

a) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan sesuatu metode, pola, serta keahlian tertentu yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam berlagak, berbicara, berhubungan buat pengaruhi, memusatkan, mendesak serta mengatur orang lain ataupun bawahan supaya dapat melaksanakan sesuatu pekerjaan sehingga menggapai sesuatu tujuan,

tiap pemimpin mempunyai Gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang yang lain(Riadi, 2009).

Bagi Kartono(2008) Gaya kepemimpinan merupakan watak, kerutinan, tempramen, sifat serta karakter yang membedakan seseorang pemimpin dalam berhubungan dengan orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan sesuatu metode pemimpin buat pengaruhi bawahannya, supaya ingin bekerja sama serta bekerja secara produktif buat menggapai tujuan organisasi(Hasibuan, 2013). Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan karakteristik yang digunakan pimpinan buat pengaruhi bawahan supaya target organisasi tercapai ataupun bisa pula dikatakan kalau Gaya kepemimpinan merupakan pola sikap serta startegi yang disukai serta kerap diterapkan oleh pemimpin(Rivai, 2014). Bagi Purnomo serta Wijayanti(2013) Gaya kepemimpinan bersumber dari sebagian teori, ialah:

- 1) Teori bakat(traits) ialah teori yang mencari kepribadian ataupun karakter, sosial, raga ataupun intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.
- 2) Teori sikap, ialah teori yang mengemukakan kalau sikap khusus membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.
- 3) Teori situasional, ialah berhubungan dengan tugas serta ikatan kalau seseorang pemimpin hendak memakai *style* tertentu bergantung pada apa yang menonjol, tugas ataupun ikatan.

Menurut Hasibuan (2014) terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan otoriter, kekuasaan / wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan dan pengambilan keputusan diterapkan oleh pemimpin.
- 2) Kepemimpinan partisipasi, menciptakan kerjasama yang serasi serta menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan.
- 3) Kepemimpinan delegasi, pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap.

b) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan memotivasi. Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- 3) Kemampuan komunikasi. Kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara lisan atau tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.
- 5) Tanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki kewajiban untuk menanggung, memikul segala sesuatunya dan menanggung, memikul akibatnya.
- 6) Kemampuan mengendalikan emosional. Pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya, karena semakin baik kemampuan mengendalikan emosi maka semakin mudah meraih kebahagiaan.

6. Pengawasan

a) Pengertian Pengawasan

Secara umum pengawasan dapat diartikan sebagai perbuatan untuk melihat dan memonitor terhadap orang agar sesuai dengan kehendak yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Siagian,2014). Pengawasan

merupakan salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peran yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan, kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan.

Pengawasan pada umumnya adalah para pengikut dapat bekerja sama dengan baik kearah pencapaian sasaran dan tujuan umum organisasi pengawasan untuk mengukur hasil pekerjaan dan menghindari penyimpangan-penyimpangan jika perlu segera melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut (Kartono,2002). Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula (Manullang,2002).

Selanjutnya Handoko (2003) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan merupakan elemen tugas-tugas manajerial dan mencakup tindakan pengukuran dan perbaikan performa pihak yang diawasi guna memastikan bahwa sasaran-sasaran, intruksi yang dikeluarkan dilaksanakan secara efisien dan berjalan lancar.\

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan tindakan penting guna mengetahui apakah terjadi

kesalahan atau penyimpangan dalam suatu organisasi tersebut. Pengawasan juga merupakan tanggung jawab seorang pemimpin, agar jika terjadi kesalahan dapat segera melakukan tindakan perbaikan sehingga organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien kembali.

b) Indikator Pengawasan

Menurut Handoko (2009) indikator-indikator dari pengawasan adalah sebagai berikut:

1) Penetapan standar pelaksanaan atau perencanaan

Sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

2) Pengukuran kerja

Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran kerja:

- Pengamatan
- Laporan lisan atau tertulis
- Metode otomatis
- Pengujian atau pengambilan sampel

3) Penilaian kinerja

4) Tindakan koreksi

7. Reward dan Punishment

a) Pengertian Reward

Reward ialah selaku wujud apresiasi usaha \memperoleh tenaga kerja yang handal cocok dengan tuntutan jabatan dibutuhkan sesuatu pembinaan yang berkeselimbangan, ialah sesuatu usaha aktivitas

perencanaan, pengorganisasian, pemakaian, serta pemeliharaan tenaga kerja supaya sanggup melakukan tugas dengan efisien serta efektif. Selaku langkah nyata dalam hasil pembinaan hingga diadakan pemberian reward pegawai yang sudah membuktikan prestasi kerja yang baik(Handoyo, 2009: 98). Reward umumnya diberikan dalam wujud medali, piala, gelar, sertifikat, plakat ataupun pita. Bagi Handoko(2012: 66) Reward ialah selaku wujud apresiasi usaha buat memperoleh tenaga kerja yang handal cocok dengan tuntutan jabatan dibutuhkan sesuatu pembinaan yang berkeseimbangan, ialah sesuatu usaha aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemakaian, serta pemeliharaan tenaga kerja supaya sanggup melakukan tugas dengan efisien serta efektif.

Sebaliknya bagi Bangun (2012: 317) Reward merupakan suatu wujud apresiasi kepada sesuatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan maupun sesuatu lembaga. Reward bisa berbentuk modul maupun non modul, tetapi senantiasa membagikan kebanggan untuk siapa saja yang menerimanya. Reward diucap pula imbalan intrinsik ialah imbalan yang ialah bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi serta perkembangan, artinya keahlian buat mengawali ataupun menuntaskan sesuatu proyek pekerjaan ialah perihal yang berarti untuk beberapa orang(Ivancevich, 2006).

b) Indikator *Reward*

Bagi Mahmudi(2013: 181) reward merupakan penghargaan yang diberikan kepada mereka yang bisa bekerja melampaui standar yang sudah ditetapkan. Penanda dalam riset ini mengacu pada Mahmudi(2013: 187), ialah selaku berikut:

1) Pendapatan serta Bonus

Pendapatan ialah komponen reward yang sangat berarti untuk karyawan pendapatan dalam perihal ini meliputi pendapatan pokok serta bonus kompensasi keuangan berbentuk bonus serta pemberian saham(stock option ataupun stockgrant). Pemberian pendapatan serta bonus kompensasi berbentuk bonus bisa memotivasi karyawan buat terus tingkatkan kinerjanya. Reward terhadap kinerja yang besar bisa diberikan dalam wujud peningkatan pendapatan serta pemberian bonus.

2) Kesejahteraan.

Kesejahteraan bisa diukur nilainya. Bermacam program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi selaku wujud pemberian reward atas presentasi kerja misalnya, dalam wujud tunjangan(tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pembelajaran anak, tunjangan keluarga serta tunjangan hari tua) serta kesejahteraan rohani(tamasya, liburan, paket ibadah serta sebagainya).

3) Pengembangan Karier.

Pengembangan karir ialah prospek kinerja pada waktu yang hendak tiba. Pengembangan karir ini berarti diberikan untuk karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang memuaskan supaya nilai pegawai itu lebih besar sehingga sanggup membagikan kinerja yang lebih baik lagi pada waktu yang hendak tiba.

4) Penghargaan psikologis serta sosial.

Penghargaan psikologis serta sosial lebih susah diukur nilai finansialnya, tetapi nilai penghargaan ini berarti untuk karyawan sebab tiap karyawan merasa mau diterima serta dihargai atas hasil kerjanya. Sebagian penghargaan psikologis serta sosial tersebut misalnya.

c) **Pengertian Punishment**

Punishment merupakan sesuatu konsekuensi yang tidak mengasyikkan ataupun tidak di idamkan yang diberikan oleh atasan atas sesuatu sikap tertentu yang sudah dicoba. Punishment(hukuman) bila digunakan secara efisien bisa memencet sikap dalam organisasi, dengan kata lain punishment hendaknya diberikan sehabis lewat pertimbangan yang teliti serta objektif dari seluruh aspek yang relevan dengan suasana yang terjalin. Punishment bisa diberikan oleh manajer ataupun atasan berbentuk kritikan, penyusutan jabatan, apalagi berbentuk pemutusan ikatan kerja. Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan buat membetulkan kinerja karyawan

pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku serta membagikan pelajaran kepada pelanggar(Mangkunegara, 2013).

Bagi Fahmi(2017: 68) Punishment merupakan sanksi yang diterima oleh seseorang karyawan sebab ketidakmampuannya dalam mengerjakan ataupun melakukan pekerjaan cocok dengan yang diperintahkan. Tiap pekerjaan yang dibebankan pada seseorang karyawan merupakan cocok dengan syarat yang ditegaskan diawal sekali kala karyawan tersebut bekerja di industri tersebut, paling utama pada dikala karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan buat bersedia bekerja cocok dengan perintah dari pesan keputusan yang digariskan tersebut.

Punishment adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. Punishment (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain punishment sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. Punishment dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara,2013).

d) Indikator *Punishment*

Menurut Rivai (2014:450) ada beberapa indikator dari punishment. Adapun indikator tersebut yaitu :

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis :
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis :
 - a. Penundaan kenaikan gaji
 - b. Pemotongan gaji
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
- 3) Hukuman berat, dengan jenis :
 - a. Pembebasan dari jabatan
 - b. Pemecatan/ Pemutusan hubungan kerja

B. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Regina Aditya Reza. 2014. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.	X1 : Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi X3 : Disiplin Kerja Y: Kinerja	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
2.	Suharto dan Budi Cahyono, 2005. Jurnal JRBI Vol.1 Yogyakarta.	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi Kerja	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. Motivasi berpengaruh

		Y : Kinerja	positif terhadap kinerja.
3.	Masrukhin dan Waridin, 2006. Jurnal EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal 197-209.	X1:Motivasi kerja, X2:Kepemimpinan, Y:Kinerja	1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.
4.	Efendi dan Marnisah (2019). E-journal ugm Volume 4 Nomor 2 Edisi Agustus 2019. E-ISSN : 2685-6204.	X1:Gaya kepemimpinan X2:Disiplin kerja Y:Kinerja anggota	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja anggota. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja anggota.
5.	Theodora (2015) Jurnal "Acta Diurna". Vol. III (4) :1-20.	X: Motivasi kerja, Y: kinerja	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
6.	Poerwaningrum dan Sudirjo, 2016. Jurnal Ilmiah UNTAGSemarang ISSN : 2302-2752, Vol. 5 No. 1.	X : Kepemimpinan Y : Kinerja	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.
7.	Maria Rosari Nanda, 2017. SKRIPSI UNY	X : Kepemimpinan Y : Kinerja	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.
8.	Yuwaliatin , 2006. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 7 No. 2, Juli, p. 241-256.	X: Motivasi, Y: Kinerja	1. Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.
9.	Mas'ud dkk (2017). Ejournal untag vol 6. No 1.	X1 :Reward, X2:punishment, Y: kinerja pegawai	1. Reward berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 2. Punishment terhadap kinerja pegawai.
10.	Suryadilaga dkk (2016). Journal UB. Vol 39, No 1.	X1:Reward, X2:punishment, Y:kinerja	1. Reward berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 2. Punishment berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
11.	Pratawam (2016). Jurnal ekonomi dan bisnis.	X1 : Reward X2 : Punishment Y: Kinerja	1. Secara parsial dan simultan reward berpengaruh positif dan

			<p>signifikan terhadap Kinerja.</p> <p>2. Secara parsial dan simultan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>
12.	Kholil (2014). Jurnal ekonomi dan bisnis.	X1 : Reward X2 : Punishment Y : Kinerja	<p>1. Secara parsial dan simultan reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p> <p>2. Secara parsial dan simultan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>
13.	Dewi Lara Rahastri Kandi (2015). Skripsi Universitas PGRI Yogyakarta Fakultas Ekonomi.	X1: Kepemimpinan X2: Reward X3: Punishment Y : Kinerja	<p>1. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>2. Reward tidak berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>3. Punishment berpengaruh terhadap kinerja.</p>
14.	Eni nurmiyati (2011). Skripsi UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA	X1 : Reward X2 : Punishment Y : Kinerja	<p>1. Reward berpengaruh positif terhadap Kinerja.</p> <p>2. Punishment berpengaruh positif terhadap Kinerja.</p>
15.	Mewa (2015). Jurnal ekonomi dan bisnis, FE Ubhara.	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi Y : Kinerja	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
16.	Adhitomo Wirawan (2016). JOURNAL OF APPLIED BUSINESS ADMINISTRATION Vol 2 No 2. Polibatam	X1 : Reward X2 : Punishment Y1 : Motivasi Y2 : Kinerja	<p>1. Reward berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja.</p> <p>2. Punishment berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja.</p>
17.	Tri Darmawati	X1 : Disiplin	1. Disiplin kerja secara

	(2015). Jurnal Media Wahana Ekonomika. Universitas PGRI Palembang. Vol 12 No 3.	Kerja X2 : Pengawasan kerja Y : Kinerja	simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Pengawasan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
18.	Andi Pitono, Ahmad Averus 2018. Jurnal of sciences and humanities. ISSN 1411 0911. Vol 20 NO 1. 2018	X : Pengawasan Y : Kinerja	Pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja.
19.	Sari et al (2015). Jurnal Maker. Vol.1 No.1.	X : Pengawasan Y : Kinerja	Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja.
20.	Panjaitan, R Elfrida (2018). Jurnal Manajemen Bisnis. Vol.30 No.2. ISSN 2622-8351.	X1 : Pengawasan X2 : Komunikasi Y : Kinerja Z : Disiplin kerja	1. Pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja 2. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja 3. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja.

Dalam penelitian (Ova Nuracto Sofiati,2015) disiplin kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik dalam bentuk preventif, korektif dan progresif. Disiplin kerja pegawai bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan dikalangan pegawai agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan

kerja dan juga tanggung jawab diri terhadap organisasi atau perusahaan. Holil dan Sriyanto (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dari perspektif organisasi, disiplin kerja dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap setiap aturan yang berlaku didalam organisasi, yang terwujud diberi melalui sikap, perilaku, dan perbuatan yang baik sehingga tercipta kebaraturan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.

Hasil penelitian (Teck Hong dan Waheed,2011) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang lain dilakukan oleh (Murti,2013) terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian (Brahmasari dan Suprayetno,2010) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Andi Ardhyansyah (2009: 83) dengan judul Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja, Laporan kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Rapoćini, Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan Pandangan Guru tentang Kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah Guru, berikan instruksi, tunjukkan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai Ada hubungannya dengan kinerja guru, jadi penemuan ini Maka pemimpin harus mampu beradaptasi dengan situasi ini bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh (Erlin,2010)

menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

4. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja.

Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan manajemen perusahaan (corporation) sangat diperlukan untuk mencegah berbagai kendala pelaksanaan setiap kegiatan organisasi di lingkungan perusahaan atau badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta. Efek yang diharapkan dari dilaksanakannya fungsi pengawasan adalah meningkatnya kinerja perusahaan dan prestasi kerja karyawan. Berangkat dari deskripsi tersebut Bacal (2005:229), menjelaskan bahwa kinerja perusahaan diawali dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara tepat waktu dan sesuai dengan hasil yang ditentukan. Proses mencapai kinerja yang sesuai dengan hasil yang secara standart telah ditentukan perusahaan melibatkan penggunaan logika untuk mencari cara-cara yang paling ekonomis untuk melaksanakan tugas kerja, peralatan dan bahan kerja, kondisi lingkungan dan ruang, serta cara-cara yang mudah dalam melaksanakan tugas kerja.

5. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja.

Reward juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan (Moorhead & Griffin, 2013). Pernyataan diatas tersebut didukung oleh Mamik et.al (2016) dimana dalam penelitiannya

menemukan bahwa reward mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Kemudian dilanjutkan oleh Njoroge dan Kwasira (2015) yang dalam penelitiannya menemukan indikasi adanya hubungan yang kuat antara reward terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Mardjuni dan Yusuf (2016) dalam penelitiannya juga menemukan adanya pengaruh antara reward terhadap kinerja karyawan.

Mangkunegara (Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2000) punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggaran. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian punishment pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya punishment karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya punishment berupa hukuman ringan, sedang dan berat. Mansyur (2014) menyatakan bahwa Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

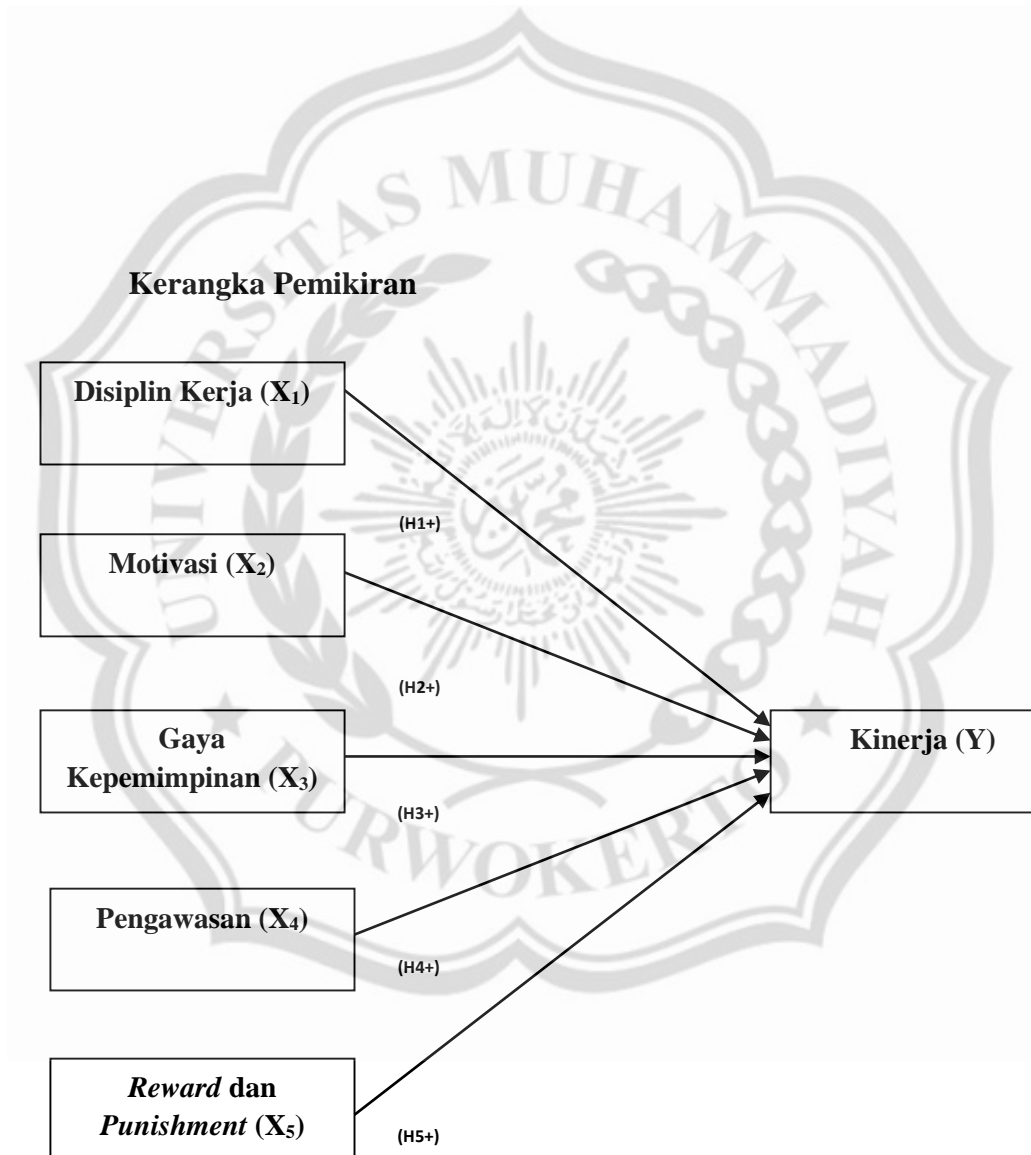
H1 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja.

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja.

H4 : Pengawasan berpengaruh positif terhadap Kinerja.

H5 : *Reward dan Punishment* berpengaruh positif terhadap Kinerja.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran