

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Teori Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang dikemukakan oleh Maslow, (1943) menjelaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang terstruktur dalam lima tingkat, yang disusun dalam bentuk piramida. Pemenuhan kebutuhan ini harus dilakukan secara bertahap, dimulai dari kebutuhan yang paling dasar hingga mencapai aktualisasi diri. Lima tingkat kebutuhan tersebut adalah:

- a) Kebutuhan Fisiologis: Kebutuhan dasar untuk kelangsungan hidup, seperti makanan, air, dan tempat tinggal.
- b) Kebutuhan Keamanan: Kebutuhan akan rasa aman secara fisik dan emosional.
- c) Kebutuhan Sosial: Kebutuhan akan hubungan sosial, seperti persahabatan dan rasa diterima.
- d) Kebutuhan Penghargaan: Kebutuhan akan penghargaan dari diri sendiri dan orang lain, termasuk prestasi dan pengakuan.
- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri: Pencapaian potensi penuh individu dan pencarian makna hidup.

Menurut Maslow, kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat fokus pada pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini memberikan pemahaman penting dalam konteks organisasi, di mana pemenuhan kebutuhan dasar karyawan akan mempengaruhi kinerja mereka dalam mencapai

tujuan yang lebih tinggi.

2. Kinerja Karyawan

a) Teori Atribusi

Teori atribusi dicetuskan oleh Fritz Heider (1958), teori atribusi ialah teori yang menjelaskan tentang bagaimana proses menentukan penyebab dan motif tentang tingkah laku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang dapat menjelaskan sebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan dari internal ataupun eksternal (Patraini et al., 2021). Teori ini mendeskripsikan tentang penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang biasanya disebabkan oleh gangguan oleh faktor internal dan dapat pula disebabkan oleh faktor eksternal (Karnia, 2015).

Atribusi internal dan eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi evaluasi kinerja individu, misal dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja.

Dalam penelitian ini, penelitian ini menggunakan teori atribusi karena peneliti akan melakukan studi empiris untuk mengetahui karakter personal karyawan. Karena pada dasarnya karakteristik personal merupakan salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja karyawan.

b) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok untuk menyelesaikan suatu tugas dan memperbaikinya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Jika dihubungkan dengan istilah

"kinerja" (Sinambela, 2019). Menurut Wulantika (2019) dan Siregar & Anggina (2020), setiap perusahaan menginginkan setiap karyawannya dapat berhasil menjalankan tugas yang diberikan dengan mengoptimalkan jam kerja, disiplin, dan integritas agar dapat menghasilkan pekerjaan dengan kuantitas dan kualitas yang tinggi. Oleh karena itu, kinerja karyawan biasanya didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan keahlian khusus. Menurut Triana et al. (2021), faktor situasional adalah kondisi lingkungan yang memengaruhi kinerja pekerja. Kinerja, menurut Sangkaen & Asaloei (2019), didefinisikan sebagai kemampuan seseorang atau karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan kepada individu atau karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan perusahaan dengan mencapai sejumlah tujuan yang dapat dicapai oleh karyawan tersebut.

c) **Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara, (2017), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1) Kemampuan

Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas. Dengan kata lain, jika karyawan memiliki IQ di atas rata-rata (110–120), mendapatkan pendidikan yang cukup untuk posisinya,

dan mahir dalam melakukan tugas sehari-hari mereka, mereka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Motivasi untuk Kerja

merupakan keadaan di mana karyawan merasa termotivasi untuk mencapai tujuan mereka di tempat kerja. Sikap seorang karyawan terhadap lingkungan kerja mereka menentukan motivasinya.

d) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge, (2017) terdapat 6 indikator kinerja karyawan yaitu:

1) Kualitas

Kualitas merupakan taraf atau tingkat baik buruknya sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja merupakan salah satu unsur yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan selain perilaku seperti dedikasi, kesetiaan, kepemimpinan, kejujuran, kerjasama, dan loyalitas.

2) Ketetapan Waktu

Ketepatan waktu merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

3) Kuantitas

Kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai

dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

4) Efektivitas

Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarnya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya

5) Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama

6) Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain.

3. Gaya Kepemimpinan

a) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2017) gaya kepemimpinan Adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, dan mendorong orang lain untuk ingin memberikan kontribusi bagi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan peran penting dalam suatu organisasi yang memiliki kemampuan dan sarana untuk

mempengaruhi dan mendorong orang lain untuk bersedia memberikan kontribusi yang mereka mampu.

Motivasi bawahan dan diri sendiri sangat terkait dengan kepemimpinan.

Kesuksesan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan termasuk gaya kepemimpinannya. Sedangkan Menurut Hasibuan (2019) Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan, dan produktivitas karyawan, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dengan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin memotivasi pegawai untuk melakukan tugas sesuai dengan kehendaknya demi mencapai tujuan organisasi, meskipun hal tersebut mungkin tidak sesuai dengan keinginan pribadi pegawai.

Berdasarkan pengertian yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku seseorang yang memiliki peran kepemimpinan untuk mempengaruhi karyawannya untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

b) Jenis Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Mattayang (2019) gaya kepemimpinan atau *style of leadership* merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi manajemennya dalam memimpin bawahannya. Adapun gaya – gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Demokratis.

Gaya demokratis merupakan suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia bekerja sama untuk dapat mencapai suatu tujuan

yang telah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang sudah dilakukan dimana telah ditentukan bersama- sama antara karyawan dan pimpinan. Gaya ini disebut gaya kepemimpinan yang terpusat pada bawahan, kepemimpinan dengan telah adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif dan konsultatif. Pemimpin yang sudah berkonsultasi kepada bawahannya dalam merumuskan suatu tindakan yang telah diputuskan bersama.

Adapun ciri – ciri dari suatu gaya kepemimpinan demokratis ini adalah memiliki wawanang pemimpin yang telah mutlak, pemimpin telah bersedia dalam melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, kebijakan dan keputusan ini dibuat bersama antara bawahan dan pimpinan, komunikasi dapat berlangsung dengan dua arah dimana pemimpin ke bawahan dan begitulah sebaliknya. Pengawasan terhadap sikap, perbuatan, dan tingkah laku kepada bawahan dilakukan dengan sewajarnya, prasangka bisa datang dari bawahan atau juga dari pemimpin, bawahan memiliki banyak kesempatan dalam menyampaikan suatu saran atau pendapat dan tugas – tugas yang telah diberikan kepada bawahan yang bersifat permintaan dengan menyampingkan sifat instruksi, dan pimpinan akan memperhatikan dalam bertindak dan bersikap untuk menciptakan rasa saling percaya dan saling menghormati.

2) Gaya Kepemimpinan Deligatif.

Gaya kepemimpinan deligatif memiliki ciri – ciri yaitu seorang pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, mengatur keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi juga diharapkan bisa menyelesaikan segala sesuatu permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan deligatif memiliki ciri

khlas dari perilaku pemimpin dalam melakukan suatu tugasnya dalam pemimpin. Sehingga gaya kepemimpinan itu, seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi suatu karakter pribadinya. Gaya kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang sudah dijalankan oleh pimpinan untuk karyawannya yang mempunyai suatu kemampuan, supaya bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tidak bisa dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan oleh staff yang memiliki bakat atau motivasi dan kemampuan yang besar.

3) Gaya Kepemimpinan Birokratis.

Gaya kepemimpinan birokratis ini dinyatakan bahwa “Memimpin berdasarkan adanya peraturan”. Perilaku pemimpin yang diberikan tanggung jawab dengan adanya keketatan pelaksanaan suatu prosedur yang 29 dimana berlaku untuk seorang pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang birokratis, dengan secara umum akan memberikan segala keputusan berdasarkan dari aturan yang berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Dalam suatu kegiatan tertuju kepada pemimpin dan diberikan sedikit kebebasan pada orang lain dalam memberikan saran atau tindakan. Dengan begitu seorang pemimpin tidak boleh melepaskan diri dari keputusan yang sudah ditetapkan. Ada beberapa ciri gaya kepemimpinan birokratis yaitu seorang pemimpin akan memberikan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan juga akan memerintahkan seluruh bawahan untuk melakukan tugasnya. Seorang pemimpin akan menentukan seluruh standar tentang bagaimana seorang bawahan akan mengerjakan tugasnya, dengan adanya sanksi yang sangat jelas

jika seorang bawahan tidak sanggup menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.

4) Gaya Kepemimpinan Laisser Faire.

Dengan gaya ini akan mendorong suatu kemampuan anggota dalam mengambil keputusan. Kurangnya komunikasi yang telah dilakukan oleh pemimpin dengan bawahan, sehingga gaya tersebut hanya dapat dilakukan jika seorang karyawan mampu memperlihatkan kompetensi dan keyakinan dalam menjalankan suatu tujuan dan sasaran yang cukup tinggi. Dengan gaya kepemimpinan ini, pemimpin hanya menggunakan sedikit dengan kekuasaannya atau memberikan bawahannya untuk melakukan sesuka hatinya.

5) Gaya Kepemimpinan Otoriter/ Authoritarian.

Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya pemimpin yang telah memberikan segala keputusan dan kebijakan yang telah diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan di pegang oleh pemimpin dengan gaya otoriter tersebut, sedangkan bawahannya cuman akan melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Tipe kepemimpinan otoriter ini biasanya dilakukan kepada tugasnya. Maka dengan adanya tugas yang telah diberikan perusahaan atau suatu organisasi, dengan kebijaksanaan dari perusahaan mesti memberikan bagaimana seorang dalam memerintah kepada bawahannya agar supaya mendapatkan kebijaksanaan tersebut yang dapat tercapai dengan baik.

6) Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Gaya Kepemimpinan Kharismatik ini memiliki kelebihan yaitu mampu

menarik perhatian banyak orang. Mereka akan tertarik dengan cara berbicaranya yang akan membangkitkan semangat, biasanya seorang pemimpin dengan memiliki kepribadian seperti ini untuk memicu pada seorang individu supaya menampilkan visi yang kuat untuk meningkatkan kualitas diri. Gaya kepemimpinan ini sangat menyenangkan akan perubahan dan adanya tantangan. Tetapi gaya kepemimpinan ini memiliki kelemahan yaitu tidak bisa memberikan upah yang sudah di sepakati bersama, atau sering mengecewakan orang – orang yang sudah datang karena adanya ketidaksihonestan mereka, dan tidak mau bertanggung jawab.

7) Gaya Kepemimpinan Diplomatis.

Gaya kepemimpinan diplomatis memiliki kelebihan yang terdapat penempatan untuk kepentingan pemimpin saja. Kepemimpinan ini hanya melihat kepribadiannya saja dan memikirkan keuntungan dirinya, gaya kepemimpinan ini tidak pernah melihat atau mendengarkan keluhan kesal dari bawahannya. Maka gaya kepemimpinan ini sering kali membuat bawahannya selalu meninggalkan kepemimpinan tersebut.

8) Gaya Kepemimpinan Moralis.

Kelebihan dari gaya kepemimpinan moralis adalah pada umumnya pemimpin yang hangat dan sopan untuk semua karyawan. Mereka memiliki sifat empati yang tinggi terhadap semua permasalahan dari para bawahannya, dan juga memiliki sifat yang sabar, murah hati dan segala bentuk kebijakan yang ada dalam diri pemimpin tersebut. Semua orang akan datang karena kebaikannya terlepas dari semua kekurangannya. Kelemahan dari gaya

kepemimpinan moralis ini adalah pemimpin yang tidak bisa mengontrol emosi yang tidak stabil.

9) Gaya Kepemimpinan Administratif.

Gaya kepemimpinan administratif memiliki sifat yang takut mengambil tindakan yang dilakukan untuk menciptakan kreasi baru dan terlalu takut untuk mengambil keputusan yang akan menimbulkan resiko buat mereka.

10) Gaya Kepemimpinan Analitis (Analytical).

Gaya kepemimpinan analitis ini biasanya menggunakan keputusan berdasarkan pada suatu tindakan proses analisis. Proses analisis ini menerapkan cara berfikir logika dari setiap informasi yang didapatkan. Gaya seperti ini akan berorientasi kepada hasil dan akan lebih menekankan pada rencana serta memiliki jangka waktu yang panjang. Kepemimpinan ini sangatlah mengutamakan logika mereka dengan menggunakan beberapa pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

11) Gaya Kepemimpinan Entrepreneur.

Gaya kepemimpinan ini memberikan perhatian pada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan kebutuhan akan kerja sama. Gaya kepemimpinan entrepreneur biasanya akan pesaing dan akan menargetkan standart yang tinggi.

12) Gaya Kepemimpinan Visioner.

Gaya kepemimpinan visioner adalah pola pikir kepemimpinan untuk menunjukkan supaya bisa memberikan para kerja dan usaha yang dijalankan secara bersama – sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberikan

arahan dan motivasi pada suatu kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan dengan visi yang sama.

13) Gaya Kepemimpinan Situasional.

Teori kepemimpinan situasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang akan didapat pada seorang pemimpin yang berbeda - beda, tergantung pada tingkat kesiapan para pengikutnya. Teori kepemimpinan ini tidak adanya gaya kepemimpinan yang baik. Maka kepemimpinan situasional ini akan bertumpu pada kedua konsep yang fundamental adalah tingkat kesiapan/kematangan individu atau juga kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan

14) Gaya kepemimpinan militeristik.

Gaya kepemimpinan militeristik ini tidak jauh beda dengan kepemimpinan otoriter yang merupakan tipe pimpinan yang senantiasa bertindak keras terhadap para anggota kelompoknya. Dari sifat kepemimpinan ini lebih banyak menggunakan sistem perintah, keras, dan juga sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana. Kepemimpinan ini menuntut adanya sebuah kedisiplinan yang keras dari para bawahan dan juga kegiatan yang berlebihan seperti upacara – upacara ritual dan tanda - tanda kebesaran yang berlebihan, dan tidak menerima saran, usul, dan juga kritikan dari bawahannya.

c) Indikator – Indikator Gaya Kepemimpinan.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono, (2016) menyatakan sebagai berikut:

a) Kemampuan Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses sistematis dari sifat

alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat berdasarkan perhitungannya.

b) Kemampuan Motivasi.

Kemampuan motivasi yaitu motivasi yang membuat seorang anggota organisasi mau mengerahkan kemampuannya atau keahliannya dan keterampilannya, juga tenaga dan waktunya untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang telah menjadi tanggung jawabnya dan untuk menyelesaikan kewajibannya, dalam mewujudkan tujuan serta sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

c) Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan komunikasi adalah suatu kesanggupan seorang untuk menyampaikan informasi, ide juga gagasan kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan bertujuan untuk dapat dipahami dengan baik oleh orang lain.

d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membuat orang lain menuruti kehendak mereka yang melalui penggunaan kekuasaan pribadi atau posisi secara efektif untuk kepentingan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Hal ini termasuk untuk memberitahu kepada orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang berkisar dari tegas hingga menuntut dan bahkan mengancam. Tujuannya yaitu untuk menyelesaikan tugas dengan benar.

e) Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Mengontrol emosi sangatlah penting untuk kesuksesan dalam hidup kita. Semakin baik kemampuan yang kita miliki dalam mengendalikan emosi, semakin mudahnya kita untuk dalam mencapai kebahagiaan.

4. Disiplin Kerja

a) Pengertian disiplin kerja

Disiplin kerja yaitu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan kesadaran dan keiseidiaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan (Sutrisno, 2019). Disiplin kerja sendiri dapat diartikan sebagai kesadaran dan keiseidiaan seseorang menaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik (Hasibuan, 2019). Sedangkan menurut Hamali, (2016) Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan keiteitan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan keiteitan perusahaan. Strategi komunikasi yang digunakan oleh manajemen untuk menjangkau anggota staf dan membujuk mereka untuk meningkatkan perilaku atau kinerja untuk kesadaran tentang apa yang mampu dilakukan anggota staf di tempat kerja untuk menantang norma-norma masyarakat yang diterima dapat diteapkan melalui disiplin kerja. (Perseiro & Teirandam, 2022).

Berdasarkan pemahaman yang diperoleh dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk kepatuhan atau keitaatan yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Disiplin kerja ini mencakup kemampuan untuk mengikuti dan mematuhi berbagai aturan serta kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Disiplin ini menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

b) Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno, (2019) indikator mengenai disiplin kerja antara lain

1) Taat terhadap aturan waktu.

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku diperusahaan.

2) Taat terhadap peraturan perusahaan.

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam perusahaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan.

c) Jenis Bentuk Disiplin Kerja

Ada dua jenis bentuk disiplin kerja menurut Mangkuinegara, (2017) yaitu :

1) Disiplin preventif

Disiplin Preventif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya penggerak pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi.

5. Kualitas Sumber Daya Manusia

Kemampuan seorang karyawan yang menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya dengan memiliki latar belakang pendidikan, keterampilan dan pengalaman untuk menunjang tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan agar perusahaan mampu bersaing dimaknai (Sunarto dalam Aisyah, 2012). Ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja (Izzaty, 2011). Kualitas sumber daya manusia menurut Kasanuddin dalam (Aisyah dkk, 2015) dapat diukur dengan menggunakan teori

1. **Produktivitas**, untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja.

2. Sikap dan perilaku :

a. Sikap: Sikap yang perlu dipupuk dan dikembangkan dalam merencanakan masa depan yang diinginkan.

1. Mengenali berbagai hal yang berpengaruh terhadap organisasi yang sekarang dominan dampaknya terhadap organisasi dan memperhitungkan sifat dampak tersebut dimasa depan.
2. Mampu mengidentifikasi perkembangan-perkembangan yang sedang terjadi dan menganalisis apakah perkembangan itu bersifat sementara.
3. Mampu melihat kecenderungan–kecenderungan yang timbul dan mengaitkan itu dengan sasaran–sasaran yang diinginkan.
4. Tidak sekedar memberikan reaksi terhdap situasi problematik yang timbul, akan tetapi memperhitungkan sebelumnya. Mampu berpikir dan bertindak proaktif.
5. Perilaku yang dasarnya berorientasi pada tujuan (*goal-oriented*). Dengan kata lain, perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan.

b. Perilaku, yang dasarnya berorientasi pada tujuan (*goal oriented*). Dengan kata lain, perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

3. **Komunikasi** sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin baik

komunikasi dari sisi komunikasi antara pribadi dan komunikasi organisasi. Komunikasi dapat terjadi karena adanya komponen-komponen, yaitu komunikator yang mengirimkan pesan yang diekspresikan (enconded) melalui berbagai lambang dalam bentuk bahasa. Selanjutnya pesan disampaikan melalui perantara yaitu media komunikasi. Teknik berkomunikasi secara efektif (Siagian dalam Aisyah dkk, 2015), antara lain adalah:

- 1) Setiap orang dalam organisasi harus mengetahui semua saluran komunikasi yang terdapat dalam organisasi.
- 2) Mengetahui saluran komunikasi yang terbuka baginya dan bagaimana tata cara penggunaannya.
- 3) Garis komunikasi secara langsung dan sesingkat mungkin guna menghindari distorsi dalam proses komunikasi.
4. Harus terdapat kemungkinan untuk menggunakan semua jalur formal dengan mengindahkan hirarki organisasi yang berlaku.
- 5) Garis komunikasi hendaknya diusahakan agar tidak terganggu meskipun berbagai kegiatan berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan.
- 6) Otentitas komunikasi hendaknya terjamin.
- 7) Orang yang bertindak sebagai pusat komunikasi hendaknya terdiri dari orang yang terampil.

4. **Hubungan (relationships)**, artinya membuka peluang dan sekaligus mengikat simpul-simpul informasi dan menggerakkan kehidupan. Manusia yang tidak atau enggan bersilaturahmi untuk membuka cakrawala pergaulan sosialnya atau menutup diri dan asyik dengan dirinya sendiri, pada dasarnya ia sedang

mengubur masa depannya

Adapun indikator kualitas sumber daya manusia menurut Kasanuddin (2011) mengatakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas intelektual meliputi pengetahuan dan keterampilan),
- b) Pendidikan,
- c) Memahami bidangnya,
- d) Kemampuan,
- e) Semangat kerjadan
- f) Kemampuan perencanaan pengorganisasian.

6. *Reward*

a) **Pengertian *Reward***

Reward atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran (Sutrisno, 2019). Sedangkan menurut Handoko, (2017). Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

b) **Macam Macam *Reward***

Macam-Macam Reward Menurut Saputra (2017), menyatakan bahwa Reward dibagi menjadi dua macam yaitu:

1. Penghargaan ekstrinsik (ekstrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

a. Penghargaan finansial

1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.

2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumahsakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

b. Penghargaan non finansial :

1) Penghargaan interpersonal

2) Penghargaan Interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

3) Promosi, manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsik (intrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang

diatur oleh dirisendiri yang yang terdiri.

a. Penyelesaian (completion) Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b. Pencapaian (achievement) Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (autonomy) Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu

c) Tujuan Pemberian *Reward*

Menurut Handoko, (2017) pada dasarnya pemberian *reward* memiliki tujuan yaitu :

- a. Untuk memotivasi anggota organisasi. Sistem pemberian *reward* merupakan rancangan yang harus mampu memacu motivasi kerja karyawan agar mencapai tingkat kinerja yang lebih ditingkatkan. Oleh karena itu, *reward* berbentuk suatu nilai lebih agar berpengaruh dimata anggota organisasi atau karyawan.
- b. Guna mempertahankan tenaga kerja yang dimiliki, terutama karyawan yang memiliki kompetensi agar mereka tetap setia kepada organisasi.

- c. Untuk memancing atau menarik karyawan yang memiliki kompetensi namun belum sempat menunjukkan kemampuan yang dimiliki.

d) Indikator *Reward*

Menurut Busro, (2018) beberapa indikator dalam mengukur *reward* antara lain:

a. Gaji

Gaji merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerjanya sebagai bayaran kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji biasanya diberikan pada periode kerja mingguan, bulanan maupun tahunan.

b. Penghargaan

Penghargaan merupakan suatu tanda apresiasi dari perusahaan untuk karyawannya atas hasil kerja karyawan diharapkan lebih meningkat. Penghargaan biasanya berbentuk piagam atau hal lainnya yang resmi dikeluarkan oleh perusahaan.

c. Pujian

Pujian merupakan penghargaan yang berbentuk nonmaterial berupa pernyataan yang tulus akan keunggulan dan kinerja dalam bekerja sehingga memotivasi untuk lebih semangat dalam pekerjaan

d. Cuti

Cuti merupakan pengajuan pegawai yang diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk tidak bekerja dalam jangka waktu tertentu. Cuti juga bertujuan untuk menjaga kesegaran jasmani dan rohani pekerja serta untuk kepentingan yang mendadak atau urgent.

e. Tunjangan

Tunjangan berupa kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Sedangkan menurut (Edirisooriya & Ayesha, 2014) menyebutkan sejumlah indikator reward di antaranya:

1. Pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang dibebankan perusahaan sebagai wewenang dan tanggung jawab yang diemban karyawan.
2. Upah Imbalan yang diwujudkan dalam bentuk uang dan semacamnya yang diberikan kepada karyawan karena dedikasinya dan kontribusinya bagi perusahaan.

7. *Punishment*

a) **Pengertian *Punishment***

Menurut Mangkunegara, (2017) menyebutkan *punishment* merupakan ancaman atau hukuman berfungsi untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar. Dalam hal ini, hukuman akan diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. *Punishment* biasanya berupa sesuatu ganjaran yang dapat memberikan efek jera kepada individu atau organisasi yang diberikan sanksi tersebut.

Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar

organisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan hal-hal seperti waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan *impersonalitas*.

Dalam hal implementasi anggaran berbasis kinerja, perlu dijaga konsistensi perencanaan dengan penganggaran dan pemberian *reward* serta *punishment* yang jelas bagi satuan kerja perangkat daerah. Sama halnya seperti *reward*, pemberian sanksi (*punishment*) sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja memegang juga peranan penting. Pemberian *punishment* bagi organisasi yang tidak konsisten dan tidak berhasil menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja ini, akan membuat organisasi tersebut semakin memacu diri untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasinya dalam menerapkan sistem ini.

Pada akhirnya dapat dikatakan bahwa *reward* dan *punishment* sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan *reward* untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

b) Tujuan pemberian *punishment*

Menurut Purwanto, (2019) ada lima teori tujuan pemberian *punishment*, sebagai berikut:

a. Teori Pembalasan,

punishment yang diberikan sebagai bentuk balasan atas kesalahan yang dilakukan seorang.

b. Teori Perbaikan,

punishment yang diberikan sebagai efek jera untuk memberikan pelajaran kepada karyawan agar tidak diulangi lagi.

c. Teori Perlindungan,

punishment yang dilakukan untuk melindungi masyarakat agar masyarakat terhindar dari tindak kejahatan atau ke-lalaian seseorang.

d. Teori Ganti Rugi,

punishment yang diberikan untuk mengganti suatu kerugian yang disebabkan oleh kesalahan atau pelanggaran itu sendiri.

e. Teori Menakut-nakuti,

punishment yang diberikan untuk menimbulkan rasa takut kepada si pelanggar.

Rasa takut tersebut akan memicu untuk menghindari kesalahan yang sama

Tujuan utama *punishment* yang memainkan peran penting dalam membentuk perilaku yang diharapkan dengan cara membatasi perilaku. *Punishment* mencegah pengulangan perilaku yang tidak diinginkan, bersifat mendidik, dan meningkatkan motivasi untuk menghindari perilaku yang tidak diinginkan. Jadi dengan adanya *punishment* memberikan efek jera dan peringatan pada karyawan dan karyawan tidak ingin melakukan kembali kesalahan yang sama lagi.

c) Indikator *Punishment*

(Rohimat Nurhasan dkk 2016). jenis-jenis *Punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Hukuman ringan, dengan jenis:

1. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
2. Teguran tertulis.
3. Tidak puas secara tidak tertulis.

b. Hukuman sedang, dengan jenis:

1. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya.
2. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
3. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

c. Hukuman berat, dengan jenis:

1. Penurunan pangkat atau demosi.
2. Pembebasan dari jabatan.
3. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
4. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

B. Hasil Penelitian terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang penulis sajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama/tahun	Variabel Peneliti	Hasil Penelitian
1	Kultsum et al., (2023) <i>Asian Journal of Applied Business and Management (AJABM)</i> Vol.2, No.4, 2023: 641-652 Doi : 10.55927/ajabm.v2i4.6860	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Teamwork Y: Kinerja Karyawan	1. gaya kepemimpinan, berpengaruh terhadap kinerja
2	Sari et al., (2023) <i>Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia</i> Research Article 2023, Vol. 1 (2), 81-87 e-ISSN 2961-9378 DOI: 10.56721/jisdsm.v1i2.211	X1;Kompensasi X2 : Disiplin Kerja X3 : Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1. Kompensasi, 2. disiplin kerja 3. Motivasi Kerja Ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan
3	Sedana & Riana, (2023) <i>E-Jurnal Manajemen, Vol. 12, No. 6,</i> 2023:562-581ISSN : 2302-8912 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i06.p02	X1: Kepemimpinan Transaksional X2 : Motivasi X3 : Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	1. kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4	Oktavia & Yanuar, (2022) <i>Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan</i> Vol. 04, No. 01, Januari 2022 : hlm 206-213 E- ISSN 2657-0025 P-ISSN 2579-9312 Doi : 10.33603/jibm.v3i1.2080	X1:Gaya Kepemimpinan X2 : disiplin Kerja X3 : Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1. Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, 2. kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5	Dewita & Amdanata,. (2023). <i>Amnesia (Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia)</i> , 1(4), 181-190.	X1;Kepemimpinan X2: Fasilitas kerja X3:Lingkungan Kerja Y: Kinerja	1. Kepemimpinan, 2. Fasilitas Kerja dan 3. Lingkungan secara positif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perangkat Desa.
6	Pancasila, & Sulistyو (2020). <i>Journal of Asian Finance, Economics, and Business</i> , 7(6), 387–397	X1: Work Motivation X2: Leadership Y1: Job Satisfaction Y2: Employee Performance	1. Leadership dan motivasi kerja memiliki efek positif signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja tidak memediasi efek motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
7	Elisiana, & Widiartanto, (2016). <i>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis</i> , vol. 5, no. 2, pp. 92-100, Mar. 2016. https://doi.org/10.14710/jiab.2016.11285	X1: Leadership X2: Work Motivation X3: Work Environment Y: Employee Performance	1. Leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Lingkungan kerja turut memengaruhi kinerja karyawan.
8	Norawati, & Jatiningrum, (2022). PRIMANOMICS:JURNAL EKONOMI DAN BISNIS-VOL.20.NO.2(2022)Versi https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/ds 1412-632X(Cetak) 2614-6789(Online) DOI: https://doi.org/10.31253/pe.v20i2.1015	X1: Kepemimpinan X2: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan.	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan

			mempengaruhi kinerja karyawan
9	Meidiana, (2023). International Journal of AdvancedMultidisciplinary (October – December 2023) Vol. 1, No. 1, October 2023 DOI: https://doi.org/10.38035/ijam.v2i3.374	X1: Motivasi X2: Persepsi X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Persepsi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10	Suryani,& Yuniarto. (2014). Students' Journal of Economic and Management Vol 3 No 2 (2014): Vol. 3 No. 2 Edisi Oktober 2014	X1: Pengaruh di Tempat Kerja X2: Komitmen Organisasi X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1. Pengaruh di tempat kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
11	Irawati, E., Fitriano, Y., & Irawan, Y. (2023). The Effect of Work Environment and Leadership Style on Employee Performance at the Ulumusi Sub-District Office, Empat Lawang Regency. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Review, Vol. 3 No. 2 (2023): Desember 2023	X1: Lingkungan Kerja X2: Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan
12	Arifuddin, A., Lita, W., Sarkissian, C., & Yingxiang, S. (2023). The Influence of Leadership Style	X1: Gaya Kepemimpinan	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif

	and Work Motivation on Employee Performance. Journal Markcount Finance, Vol. 1 No. 3 (2023): Juni 2023	X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan
13	Iksan, L. O., Fa'uzobihi, & Rahman, E. (2024). <i>The Influence of Motivation on Employee Work Productivity at PT. Telkom North Jakarta. JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan), Vol. 8 No. 2 (Maret 2024)</i>	X1: Motivasi Y: kinerja Karyawan	1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Peningkatan motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan
14	Purba & Ariesa. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and career development on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning branch office.	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi Kerja X3: Pengembangan Karir Y: Kinerja Karyawan Z: Budaya Organisasi	1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 4. Budaya organisasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
15	Purba, E. J. M., Syaifuddin, S., & Ariesa, Y. (2023). <i>The Influence of Work Discipline, Work Motivation, and Career</i>	X1: Motivasi Kerja X2: Stres Kerja X3: Lingkungan Kerja	1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	<p><i>Development on Employee Performance with Organizational Culture as an Intervening Variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning Branch Office.</i></p> <p><i>Journal of Economics and Business Letters, Vol. 3 No. 4 (August 15, 2023)</i></p>	<p>Y: Kinerja Karyawan Z: Variabel Intervening.</p>	<p>2. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Lingkungan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan</p>
16	<p>Choirunnisa, Y. M., & Koestiono, D. (2022).</p> <p><i>Analysis of the Effect of Work Motivation and Competence on Employee Performance (Study on Employee's PT JCI Padang, West Sumatera).</i></p> <p><i>Habitat, Vol. 33 No. 2 (2022)</i></p>	<p>X1: Motivasi Kerja X2: Kompetensi Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Motivasi kerja dan kompetensi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan</p>
17	<p>Zaman & Zulganef, (2023).</p> <p>Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance (Case study at Islamic bank of BJB Jakarta).</p> <p>International Journal of Global Operations Research.</p>	<p>X1: Motivasi Kerja X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan</p>
18	<p>Mudayana, (2010). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul.</p>	<p>X1: Motivasi X2: Beban Kerja Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</p>

			3. Terdapat interaksi antara motivasi dan beban kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan
19	Achmad (2018). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera. Jurnal Administrasi Bisnis, 54(1), 40-47.	Motivasi Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan
20	Kusumawardani , & Mirzania, (2024). THE INFLUENCE OF WORKLOAD, MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES.	X1: Beban Kerja X2: Motivasi X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 4. Terdapat interaksi antara beban kerja, motivasi, dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan
21	Jarot (2021) Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indonesia Epsom Industry. Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana, 9(3).	X1 : Kompetensi X2 : Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1. Kompetensi dan 2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
22	Setiyono, (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Konstruksi	X1 : (Motivasi Kerja), Variabel X2 (Gaya Kepemimpinan),	1.motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan

	PT. Pundikarya Sejahtera Bekasi. Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis, 12(1).	Variabel Y (Kinerja Karyawan)	terhadap kinerja karyawan, 2. gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. kompensasi adalah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
23	Ardiana, T. E., La Ode Sugianto, & Diana Pramudya Wardhani. (2022). <i>The Effect of Good Governance on Regional Financial Management Transparency in Ponorogo Regional Working Units.</i> <i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)</i> Vol. 6 No. 3 (2022):	Variable X1 (Leadership), Variable Y (Employee Performance)	1. Kepemimpinan dan 2. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
24	Maulana, M. L., & Oetarjo, M. (2022). <i>A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation.</i> <i>Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen</i> Vol. 2 No. 2 (2022):	Variable X1 (Transformational Leadership), Variable X2 (Employee Performance), Variable Y (Motivatio), Organizational Culture (Z)	1. Kepemimpinan (X1) 2. Kepemimpinan (X2) 3. Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
25	Permansari, R. (2013). <i>Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT. Augrah Raharjo, Semarang.</i> <i>Management Analysis Journal, Vol. 2 No. 2 (2013):</i>	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Motivasi berpengaruh 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan
26	Dalimunthe, H. (2018). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam pada CV. Karya Pertiwi Medan.</i> <i>Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Vol. 5 No. 1 (2018):.</i>	Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja (Y)	1. Gaya kepemimpinan 2. gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan pada usaha garam konsumsi secara positif dan signifikan.
27	Nainggolan, S. P., & Sitorus, M. (2021).	X1: Gaya Kepemimpinan	1. Gaya kepemimpinan

	<p><i>The Effect of Leadership Style and Work Control on Employee Performance at PT. Karya Semangat Mandiri.</i> <i>Journal of Economics and Business (JECOMBI) Vol. 2 No. 2 (2021):</i></p>	<p>X2: Kontrol Kerja Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Kontrol kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Gaya kepemimpinan dan kontrol kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan</p>
28	<p>Aeni, N., & Kuswanto, H. G. (2021). <i>The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance.</i> <i>International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)</i> Vol. 1 No. 2 (2021):</p>	<p>X1: Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi X3: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 4. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan.</p>
29	<p>Nadeak et al., (2022) Journal Economy And Currency Study(JECS)Volume 4, Issue 2, July2022 Page 60-76 Doi : 10.51178/jecs.v4i2.716</p>	<p>X1: Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan Z : Disiplin kerja</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
30	<p>Kusumadewi, (2023) Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol No 2, Juni 2023E-ISSN : 2599-</p>	<p>X1: Gaya Kepemimpinan</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif</p>

	3410 P-ISSN : 2614-3259DOI : https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1237	X2 : Lingkungan Kerja X3 : Disiplin kerja Y: Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
31	Kebede et al., (2023) Journal of Healthcare Leadership, Volume 15, 31-41 Doi: 10.2147/JHL.S397907	X1: Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
32	Aulia & Ratmono (2022) Jurnal Manajemen Diversifikasi Vol. 2. No. 2 (2022) DOI: https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v2i2.1108	X1 :Disiplin Kerja, X2 :Kepuasan Kerja, X3 Lingkungan Kerja, X4 :Profesionalisme Y : Kinerja	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
33	Muna & Isnowati, (2022) Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5No 2, Juni 2022E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259DOI : https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652	X1 :Disiplin Kerja, X2 : Motivasi Kerja X3: Pengembangan Kerja Y : Kinerja	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Teori Maslow menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar manusia harus dilakukan sebelum mereka dapat fokus pada kebutuhan yang lebih tinggi, termasuk motivasi untuk bekerja. Gaya kepemimpinan yang baik dapat membantu memenuhi kebutuhan tersebut, sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, hubungan antara teori Maslow dan gaya kepemimpinan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. indikator teori Maslow terutama pada kebutuhan tingkat tinggi, seperti kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

interaksi sosial, memberikan pengakuan atas prestasi, dan mendorong pengembangan diri karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, gaya kepemimpinan berkontribusi pada motivasi dan kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif dapat meningkatkan motivasi dan disiplin kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Nadeak et al., (2022) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh positif terhadap motivasi dan disiplin kerja pegawai (Nadeak, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian Kusumadewi, (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang mendukung (Kusumadewi, 2023). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan dampak signifikan atau hubungan yang rendah antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Oktiani, 2021)

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja tenaga kependidikan

Disiplin kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. tenaga kependidikan yang memiliki disiplin yang tinggi, mereka cenderung lebih teratur dan konsisten dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks teori Maslow, disiplin kerja berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan pada berbagai tingkatan. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi cenderung lebih

mampu memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, yang merupakan dasar dari hierarki kebutuhan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan dapat berfokus pada kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Asri Winanti Madyoningrum, Rahmawati Azizah). Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Aulia & Ratmono (2022); Amirul & Wadud (2023); Suci et al. (2023); Sari et al.(2023) dan Rahmadani et al., (2023) menyatakan bahwa Disiplin Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Muna & Isnowati, (2022), menyatakan bahwa Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kualitas Sumber Daya terhadap kinerja tenaga kependidikan

Menurut teori Maslow, kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) berhubungan erat dengan pemenuhan kebutuhan dasar individu, yang meliputi fisiologis, keamanan, cinta, penghargaan, dan aktualisasi diri. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, karyawan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja dengan baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan dan dapat mewujudkan visi misi dari suatu organisasi (Aliafitri et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek ini untuk meningkatkan kualitas SDM dan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Kina Atika, Nisa' Ulul Mafra (2020), Refliani Kakilo, Raflin Hinelu, Robiyati Podungge (2022), Sahat Simbolon (2021), kualitas SDM pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh *Reward* terhadap kinerja tenaga kependidikan

Teori Maslow menjelaskan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh pemenuhan lima tingkat kebutuhan yang disusun dalam hirarki. Dalam konteks hubungan antara reward dan kinerja, reward dapat memenuhi kebutuhan fisiologis melalui gaji yang memadai dan tunjangan kesehatan, sehingga pegawai dapat fokus pada pekerjaan tanpa terganggu oleh masalah dasar. Selain itu, *reward* yang memberikan jaminan kerja dan lingkungan yang aman memenuhi kebutuhan keamanan, sementara penghargaan dan pengakuan atas prestasi dapat memenuhi kebutuhan harga diri, membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja (Sunarya, 2022). Kegiatan sosial dan penghargaan tim dapat memenuhi kebutuhan sosial, menciptakan rasa kebersamaan, dan meningkatkan kolaborasi. Terakhir, *reward* yang memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, seperti pelatihan dan promosi, memenuhi kebutuhan aktualisasi diri, mendorong pegawai untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dengan demikian, pemberian *reward* yang tepat dapat berfungsi sebagai alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan dalam hirarki Maslow, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Herry Purwanto (2023). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rusyadi (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, *reward* dan kedisiplinan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan, kawasan Permukiman, dan Cipta Karya Kabupaten Malang. Menurut penelitian Tiara dan Sri (2022), *reward* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan.

5. Pengaruh *Punishment* terhadap kinerja tenaga kependidikan

Dalam menjelaskan hubungan antara *punishment* dan kinerja melalui lensa teori Maslow, kita perlu memahami bahwa kebutuhan manusia terorganisir dalam hierarki yang terdiri dari lima tingkat, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pada tingkat dasar, kebutuhan fisiologis dan keamanan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat berfokus pada kebutuhan yang lebih tinggi (Fatimah et al., 2024). *Punishment*, sering kali berfungsi sebagai respons terhadap perilaku yang tidak diinginkan, tetapi penerapannya yang tidak tepat dapat mengganggu pemenuhan kebutuhan ini.

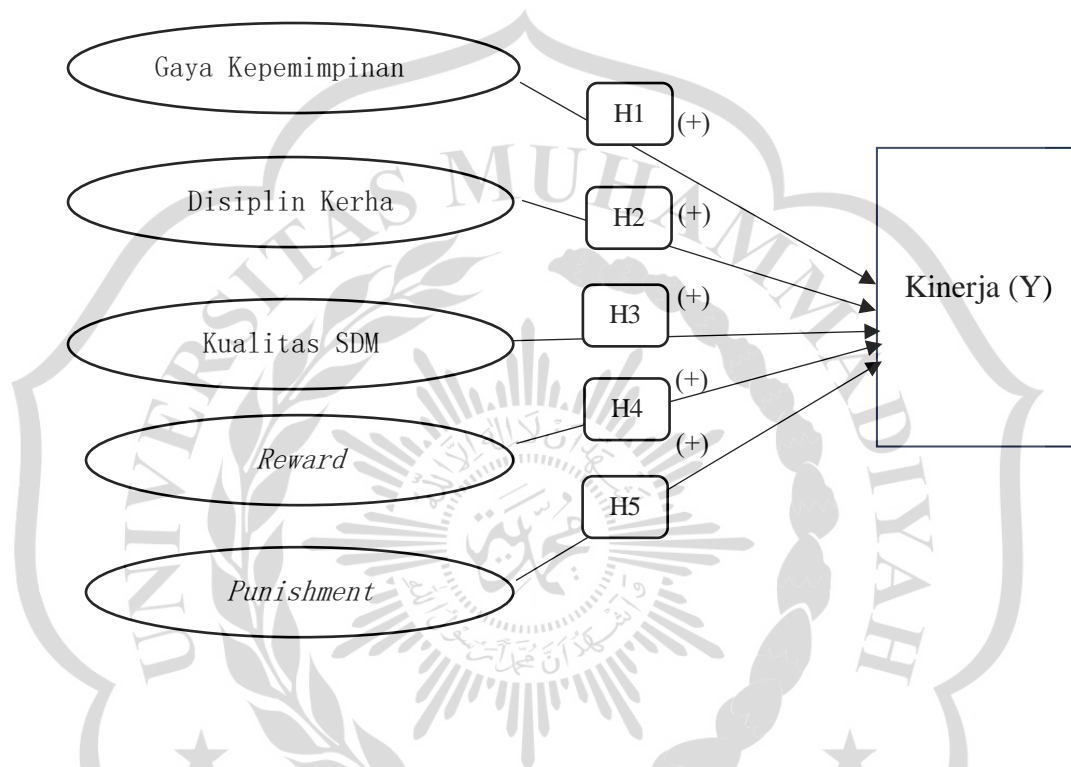
Ketika individu menghadapi *punishment*, mereka mungkin merasa terancam dan tidak aman, yang dapat mengganggu kinerja mereka. Misalnya, seorang karyawan yang takut akan konsekuensi negatif dari kesalahan mungkin akan lebih fokus pada menghindari hukuman daripada berinovasi atau berkontribusi secara positif. Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak mendukung, di mana individu merasa tertekan dan kurang termotivasi untuk mencapai tujuan mereka. Dalam konteks ini, kebutuhan keamanan yang seharusnya dipenuhi justru terancam, sehingga menghambat kinerja.

Hasil penelitian Siahaan (2013) dan Purnomo (2021) menunjukkan bahwa hubungan antara *punishment* dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan. Ada juga penelitian lain dari Orrin & Yusra (2021) bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

Gambaran tersebut diatas, secara diagramatis pada disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual Penelitian



D. Hipotesis Penelitian

- a. H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tendik
- b. H2: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tendik
- c. H3: Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja tendik
- d. H4: *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja tendik
- e. H5: *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja tendik