BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tidak ada satupun didunia ini yang dapat hidup sendiri. Semua membutuhkan orang lain dalam menjalani kehidupannya. Hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain. Menurut Priyono (2016:101) Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari subsistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Aktivitas ini bukanlah merupakan suatu kegiatan yang temporer atau sesaat saja, akan tetapi merupakan kegiatan yang memiliki pola atau urut-urutan yang dilakukan secara relatif teratur dan berulang-ulang.

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai ‘input’ untuk diubah menjadi ‘output’ berupa produk barang atau jasa. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM/manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa(Priyono & Marnis, 2008: 15). Sumber daya manusia yang handal akan sangat memberikan dampak bagi kemajuan organisasi. Sumber daya manusia yang handal dan profesional akan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi perusahaan, maka diperlukan suatu usaha untuk

UNMAS DENPASAR

megolah secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan keinginan dan tujuan perusahaan. Agar pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai diperlukan upaya, agar perusahaan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki secara optimal untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Sumber daya manusia yang telah terpenuhi kebutuhannnya, secara otomatis karyawan akan memberikan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan sehingga produktivitas dari karyawan juga dinilai sangat baik oleh perusahaan (Agustini & Dewi, 2018). Produktivitas karyawan merupakan hal yang penting dalam perusahaan, jika karyawan bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan berhasil meraih tujuan dan jika karyawan tidak bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan tidak berhasil dalam meraih tujuan perusahaan (Dobre, 2018).

Pencapaian tujuan-tujuan perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhan kebutuhan perusahaan, diantaranya unsur kepemimpinan. Sumber daya yang dimiliki tidak dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan jika tidak dikelola dengan baik, sehingga peranan kepemimpinan disini sangat penting untuk dapat mengelola sumber daya yang ada dengan baik dan berdasarkan wewenangnya. Hardianti (2018) Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan langkah kedepan sebuah organisasi seperti memberikan instruksi, nasehat dan dorongan secara efektif dalam membantu karyawan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Kedudukan

UNMAS DENPASAR

seorang pemimpin dalam perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral dan produktivitas kerja dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Apabila kebutuhan karyawan telah terpenuhi, maka karyawan akan bekerja semaksimal mungkin menuju peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan bukanlah hal yang mudah, karena seorang pemimpin yang baik mampu memberikan dan menumbuhkan kepercayaan, keyakinan yang bisa diterapkan dengan adanya penghargaan/reward, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawannya melalui sanksi/punishment yang diterapkan (Kandi,2017). Gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin dapat mengubah/memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan atau dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Produktivitas kerja merupakan suatu masalah yang harus mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan, karena peningkatan produktivitas kerja karyawan tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi harus ada usaha dan peran serta baik dari pihak perusahaan maupun dari pihak karyawan itu sendiri

UNMAS DENPASAR

Upaya peningkatan produktivitas karyawan pada Kedai Nanu Badung juga mengalami kendala. Kedai Nanu merupakan restoran yang menyediakan makanan, minuman, dessert serta menyajikan live acoustic music. Kedai nanu ini beralamat di Jl. Raya Padonan No. 53, Tibubeneng, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung yang didirikan pada tahun 2015 dengan jumlah karyawan 30. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diperoleh informasi bahwa terdapat indikasi penurunan produktivitas karyawan pada Kedai Nanu di tahun 2021. Wawancara yang dilakukan kepada manajer mengatakan bahwa terdapat karyawan yang melanggar tata tertib seperti datang tidak tepat waktu, disaat jam kerja karyawan meminta izin secara mendadak karena keperluan pribadi nya.

Selain itu, ada beberapa karyawan memiliki nilai yang buruk dalam bekerja seperti sikapnya yang tidak sopan berbicara di depan customer, masih suka bercanda mengobrol dengan rekan kerja nya disaat masih ada jam kerja, bermain hp saat masih ada customer, maka dari itu karyawan kurang cepat dan cakap untuk melayani konsumennya. Selain itu, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan Kedai Nanu didapatkan informasi bahwa kurang adanya keterikatan yang membuat para karyawan melakukan tugasnya secara profesional. Karyawan hampir tidak pernah mendapatkan *reward* maupun *punishment* terhadap pekerjaannya.

Diketahui bahwa produktivitas karyawan Kedai Nanu masih rendah yang ditimbulkan karena masih sering mendapat keluhan dari tamu. Karyawan juga kurang cepat dan cekatan dalam melayani permintaan tamu dan sikap karyawannya yang kurang ramah. Berikut tabel keluhan konsumen pada Kedai Nanu tahun 2022

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1

Keluhan Tamu Kedai Nanu

Keluhan Tamu	Bagian Bertugas	Jumlah keluhan yang masuk	Total jumlah pegunjung tahun 2021	Persentase keluhan
1	2	3	4	5=(3:4)x100 %
Rasa menu tidak standar (terlalu manis, asam, asin, pedas, dll)	Kitchen & Bar	317 keluhan	5.500 pengunjung	5,7 %
Kurang ramah dan kurang sopan dalam Pelayanan	Waiter & Kasir	180 keluhan		3,2 %
Kurang cekatan dalam memberikan pelayanan	Waiter	352 keluhan		6,4%
Pesanan salah antar, makanan tidak sesuai dengan pesanan tamu.	Waiter	263 keluhan		4,7%
Waiter tidak fokus sehingga salah mengantar ke meja tamu yang tidak memesannya. Waiter balik lagi ke counter makanan dan menanyakan harus diantar ke meja yang mana.	Waiter	212 keluhan		3,8 %

Sumber data diolah : Kedai Nanu (2021)

UNMAS DENPASAR

Kedai Nanu menerapkan standar bahwa maksimal persentase keluhan yang masuk adalah 3%. Dari data diatas dapat dilihat bahwa keluhan yang terjadi di Kedai Nanu melebihi 3%. Ini menandakan bahwa produktivitas karyawan pada perusahaan ini mengalami kendala yang harus segera diperbaiki sehingga tidak terjadinya pengurangan pelanggan yang semakin signifikan.

Berdasarkan permasalahan diatas penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Produktivitas Karyawan di Kedai Nanu Di Badung'.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Kedai Nanu?
2) Apakah *Reward* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Kedai Nanu?
3) Apakah *Punishment* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Kedai Nanu?

1.3 Tujuan Penelitian

1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap produktivitas karyawan di Kedai Nanu.
2) Untuk mengetahui pengaruh pemberian *reward* terhadap produktivitas karyawan di Kedai Nanu.

UNMAS DENPASAR

3) Untuk mengetahui pengaruh adanya *punishment* terhadap produktivitas karyawan di Kedai Nanu.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya manusia pada khususnya yang berkaitan dengan produktivitas karyawan, kepemimpinan transformasional, *reward* dan *punishment* sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan judul ini.

2) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan manajemen, khususnya dalam bidang sumber daya manusia.

3) Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam penelitian selanjutnya yang membahas masalah yang terkait.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi pelaku manajemen Kedai Nanu dalam mengelola perusahaan yang terkait dengan produktivitas Karyawan dan kepemimpinan, *reward* dan *punishment.*

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi organisasi dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah. Perusahaan tidak hanya memiliki modal besar saja untuk mencapai tujuannya tetapi perusahaan perlu memperhatikan faktor produksi lain diantaranya alam, tenaga kerja dan keahlian dimana faktor itu tidak dapat berdiri sendiri (Wirawan, Haris, & Suwena, 2019). Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

UNMAS DENPASAR

Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Ini berarti menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai tujuan. Segala tuntutan perusahaan dalam mempertahankan dan mengelola sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak oleh adanya dinamika lingkungan yang berubah. (Haryo & W, 2018)Sumber daya manusia sering disebut sebagai Human Resource yaitu tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia.

2.1.2 Produktivitas Karyawan

1. Pengertian Produktivitas Karyawan

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang karyawan hendaknya memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Pada dasarnya produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas kerja juga penting diperhatikan (Laksmiari, 2019). Tentunya seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila karyawan tersebut mampu menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pendapat ini sejalan dengan Ramadon, Syahri &Yanti Pasmawati., (2017) menyatakan bahwa, produktivitas merupakan suatu proses dimana sumber daya manusia dapat menghasilkan suatu keluaran dengan ukuran yang produktif. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai proses yang memfokuskan perhatian pada keluaran yang dihasilkan oleh sumber daya manusia dengan suatu rasio antara masukan dan keluaran.

Produktivitas Karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai tugas tertentu sesuai dengan standar, kelengkapan, biaya dan kecepatan sehingga pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam sebuah organisasi yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara keseluruhan. Produktivitas kerja karyawan sebagai tolak ukur bagi setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya baik dari segi kualitas maupun kuantitas produk (Baiti, Djumali,Kustiyah, 2020). Pada dasarnya mencakup mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari

UNMAS DENPASAR

ini. Apriliyanti (2017) juga berpendapat bahwa Secara definisi kerja, produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan persatuan waktu. Pengertian kerja ini mengandung cara atau metode pengukuran. Produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Produktivitas karyawan merupakan hal yang penting dalam perusahaan, jika karyawan bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan berhasil meraih tujuan dan jika karyawan tidak bekerja secara produktif maka perusahaan dikatakan tidak berhasil meraih tujuan perusahaan (Dobre, 2018). Produktivitas pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan- persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan.

Menurut Sutrisno, 2010 (104-105) yang dikutip dari Baiti, Djumali dan Kustiyah (2020) mengemukakan bahwa Produktivitas kerja adalah rasio dari keseluruhan hasil kerja yang telah ditentukan untuk menghasilkan suatu produk dari tenaga kerja. Karyawan dapat dikatakan produktif jika dalam waktu tertentu dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan dan ditugaskan kepadanya. Pada dasarnya seorang karyawan harus memiliki sikap yang optimis yang berakar pada keyakinan. Produktivitas Kerja adalah dimana produk barang maupun jasa yang dihasilkan oleh setiap individu atau kelompok yang menunjukan pertimbangan antara input dan output dengan tindakan kinerja lebih efisien. (Wibowo, 2018).

Menurut Sutisnawidjaja (2000) yang dikutip dalam Muliadi 2019 mengemukakan bahwa Produktivitas sektor jasa memang sulit diukur, namun dengan berpedoman pada pendekatan system proses yaitu membandingkan antara input yang dipergunakan dengan output yang dihasilkan kiranya akan

UNMAS DENPASAR

dapat memberikan gambaran peningkatan produktivitas kerja". Lebih lanjut dikatakan bahwa produktivitas kerja pegawai adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Selain itu menurut Muliadi (2019) sendiri menyimpulkan bahwa produktivitas karyawan adalah hasil kegiatan kerja yang dilakukan oleh pegawai baik secara individu maupun kelompok terhadap pelaksanaan tugas yang menjadi beban tugasnya, waktu yang disediakan, kualitas pelayanan yang diberikan, serta tercapainya sasaran/target. Unsur manusia dalam hal ini memegang peranan yang sangat penting.

2. Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Sutrisno, 2010 (104-105) yang dikutip dari Baiti, Djumali dan Kustiyah (2020) mengemukakan untuk mengukur suatu produktivitas kerja karyawan, diperlukan suatu indikator sebagai berikut :

1) Kemampuan

Kemampuan karyawan menjadi profesional dalam bekerja. Karyawan dibekali keterampilan untuk menjadi daya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Bertekad meningkatkan hasil yang dicapai. Upaya ini berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menambah kuantitas hasil dalam bekerja.

3) Semangat kerja

Berusaha untuk lebih baik dari kemarin dan meningkatkan kinerja kerja. Semangat mampu membuat karyawan untuk mengevaluasi dari hari

UNMAS DENPASAR

sebelumnya.

4) Pengembangan diri

Pengembangan diri senantiasa dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja dengan kemampuan diri yang dimiliki. Melalui langkah pengembangan diri seorang karyawan akan menemukan tantangan dan harapan. Tantangan yang terjadi setiap karyawan akan membuat sebuah motivasi untuk bersaing secara sehat. Begitu harapan akan berdampak untuk memiliki keinginan seorang karyawan meningkatkan kemampuan.

5) Mutu

Berusaha meningkatkan mutu yang baik dan berkualitas dari yang sebelumnya. Meningkatkan mutu bermanfaat untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan dan pengaruhnya produktivitas perusahaan meningkat.

6) Efisiensi

Membandingkan sumber daya yang digunakan dengan apa yang dicapainya selama berlangsungnya proses kerja.

Menurut Simamora (2004:612) yang dikutip oleh Hidaya dkk(2020) menyatakan bahwa faktor-faktor yang digunakan dalam mengukur produktivitas kerja mencakup seperti kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

(1) Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam jumlah tertentu dengan pertimbangan standar yang ada atau ditetapkan oleh kantor.

(2) Kualitas kerja adalah suatu standar hasil yang berhubungan dengan kualitas dari suatu produk yang dihasilkan oleh pegawai dalam hal ini merupakan suatu keterampilan pegawai dalam menanggulangi pekerjaan secara teknis dengan

UNMAS DENPASAR

pertimbangan standar yang ditentukan oleh kantor.

(3) Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditetapkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil keluaran serta mengoptimalkan waktu yang ada untuk pekerjaan lain. Ketepatan waktu diukur dari pemahaman pegawai terhadap satu pekerjaan yang disediakan di awal waktu sampai menjadi keluaran.

Menurut Payaman J. Simanjutak (1985: 30) dalam Cahyono (2019) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

1) Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: Tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan
2) Sarana pendukung, meliputi:
    a) Lingkungan kerja, meliputi: Produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
    b) Kesejahteraan karyawan, meliputi: Manajemen dan hubungan industri.

UNMAS DENPASAR

Faktor-faktor penentu produktivitas tenaga kerja tersebut juga harus ditopang oleh individu yang produktif pula. Menurut Muliadi (2019) yang mengutip pendapat Erich dan Gilmore, ciri-ciri individu yang produktif adalah (1) tindakannya konstruktif; (2) percaya diri; (3) mempunyai rasa tanggungjawab; (4) memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya; (5) mempunyai pandangan ke depan; (6) mampu menyelesaikan persoalan; (7) dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah; (8) mempunyai konstribusi positif terhadap lingkungan; (9) mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Organisasi tanpa pemimpin akan kacau balau, oleh karena itu harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok dan organisasi. Dirham (2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan sering dikaitkan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu, sifat kepemimpinan tidak selamanya dimiliki oleh seorang "pemimpin". Orang yang tidak memiliki jabatan saja bisa memiliki sifat kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan sebagaimana disebutkan oleh DuBrin ,2005 yang dikutip oleh Kristiawan dkk (2019) adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi mengandung arti mengirim dan menerima pesan.

2. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.

3. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif.

4. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai

Sedangkan menurut Daft, 2003:50 yang dikutip oleh Sintani dkk (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai, kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin

UNMAS DENPASAR

menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

2. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sintani (2022) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan seorang pemimpin ketika dia sedang berusaha mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi. Istilah gaya secara sederhana adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi dalam mewujudkan motivasi karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan bertujuan untuk mendorong gairah kerja agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Daft, 2006 yang dikutip oleh Rustamadji 2020 terdapat 4 perilaku pemimpin, yaitu :

UNMAS DENPASAR

a. Kepemimpinan suportif

Melibatkan perilaku pemimpin yang menunjukan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan pribadi para bawahan. Perilaku kepemimpinan tersebut terbuka, bersahabat, dan ramah. Pemimpin menciptakan suasana tim dan memperlakukan para bawahan dengan sama

b. Kepemimpinan direktif

Muncul ketika pemimpin memberi tahu para bawahan apa yang harus mereka kerjakan. Perilaku pemimpin meliputi perencanaan, pembuatan jadwal, penentuan tujuan–tujuan kerja, dan standar–standar perilaku, serta penekanan pada ketaatan pada peraturan–peraturan.

c. Kepemimpinan partisipatif

Berarti pemimpin berkonsultasi dengan para bawahannya tentang keputusan-keputusannya. Perilaku pemimpin terdiri atas menanyakan opini dan saran, mendorong partisipasi dalam pembuatan keputusan, dan menemui para bawahan di lingkungan kerja.

d. Kepemimpinan yang berorientas pada pencapaian

Muncul ketika pemimpin menentukan tujuan yang jelas dan menantang bagi para bawahan. Perilaku pemimpin menekankan kinerja kualitas tinggi dan peningkatan kinerja saat ini. Pemimpin–pemimpin yang berorientasi pada pencapaian juga menunjukan kepercayaan dalam diri para bawahan dan membantu mereka dalam

UNMAS DENPASAR

mempelajari cara mencapai tujuan yang lebih tinggi.

3. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasikan perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu–individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin serta mengendalikan organisasi. Sinaga dkk (2021) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan juga sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan karisma, selain itu mereka juga dapat menggunakan stimulasi intelektual untuk melakukan transformasional dan menghidupkan organisasinya. Menurut Suarga (2017) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara tertentu. Yaitu dengan cara melakukan penerapan dalam kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercayai, dihargai, dan loyal serta respek terhadap pemimpinnya.

UNMAS DENPASAR

Selain itu, Sintani dkk (2022) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma

Selanjutnya Bass (dalam Sinaga dkk, 2021) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh

karyawan secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini indikator variabel kepemimpinan transformasional menggunakan Bass yang dikutip oleh Sinaga dkk (2021) yaitu :

1. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang–orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis. Menyangkut visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi karyawan untuk bekerja diluar kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan bersama
2. *Inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan, inspirasi dan makna atas pekerjaan orang–orang yang dipimpin, peran pemimpin dalam menginspirasi karyawan dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan karyawan. Sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, diperlihatkan dari antusiasme dan optimisme yang tinggi.

UNMAS DENPASAR

Pemimpin menciptakan ekspektasi komunikasi yang baik dengan bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan bersama.

3. *Intellectual simulation*, pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide–ide baru dan solusi yang kreatif dari orang–orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkreatifitas.
4. *Individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan diri orang–orang yang dipimpinnya. Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing–masing karyawan untuk berprestasi dan berkembang.

2.1.4 Reward

1. Pengertian Reward

Setiap manusia selalu ingin dihargai atas segala usaha yang dilakukannya. Begitupun dengan karyawan yang bekerja pada suatu organisasi. Febianti (2018) mengemukakan pendapat bahwa reward adalah ganjaran, penghargaan, imbalan, atau hadiah. Penghargaan atau hadiah yang diberikan karena sesuatu telah dilakukan dengan baik dan benar. Reward adalah akibat yang diberikan sebagai imbalan karena kita sudah melakukan sesuatu yang baik, benar, dan memuaskan. Besar kecilnya reward yang diberikan kepada yang berhak bergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk reward ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa reward tersebut diberikan (Indah dkk, 2019)

UNMAS DENPASAR

Menurut Handoko 2012 yang dikutip oleh Mardiana dan Saleh (2021) mengatakan bahwa *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Menurut Kadarisman (2012 : 122) dalam Dicky Saputra (2017 : 3) "reward adalah semua bentuk return balik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan"

Sedangkan menurut Thompson 2002 yang dikutip oleh Indah dkk (2019) menekankan bahwa reward tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain lain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain. Menurut Irham Fahmi (2016: 64) yang dikutip oleh riansyah 2021 mengemukakan bahwa "reward atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial".

Menurut Kompri (2016: 289) dalam Anggraini dkk (2019) mengemukakan bahwa Reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan. Reward sebagai alat pendidikan diberikan ketika seorang melakukan sesuatu yang baik, atau telah tercapainya sebuah target. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang

UNMAS DENPASAR

baik secara berulang-ulang. Penghargaan adalah unsur disiplin yang sangat penting dalam pengembangan diri dan tingkah laku anak. Seseorang akan terus berupaya meningkatkan dan mempertahankan disiplin apabila pelaksanaan disiplin itu menghasilkan prestasi dan produktivitas yang kemudian mendapatkan penghargaan

2. Indikator Reward

Menurut Mahmudi 2013 yang dikutip oleh Prayitno (2021) komponen utama dalam sistem *reward* terdiri atas elemen – elemen, sebagai berikut:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen reward yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option atau stockgrant*).

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan mampu diukur melalui ukuran nilai.

Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian reward atas prestasi kerja, seperti tunjangan, fasilitas kerja.

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kerja dimasa yang akan datang. Pemberian reward melalui pengembangan karir dapat berbentuk, seperti penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program pelatihan. penugasan untuk magang atau studi banding.

4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur melalui nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut, seperti promosi jabatan,

UNMAS DENPASAR

pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang lebih luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik serta pengakuan.

Menurut Siswanto (2003) yang dikutip oleh Wirawan dan Ifani (2018) menyatakan bahwa Sistem penghargaan yang ditawarkan dan diberikan kepada karyawan meliputi:

1. Sistem Penghargaan Intrinsik Sistem penghargaan intrinsik berisi penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri (berasal dari satu transaksi antara satu individu dengan tugasnya, tanpa ikut serta pihak ketiga).
2. Sistem Penghargaan Ekstrinsik Penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang secara langsung disampaikan dan dikontrol oleh organisasi (pihak ketiga) serta bersifat lebih kasat mata (mudah dilihat).

Menurut Syahril, dan Nurbiyati (2016) dalam Kenjana dan Nainggolan 2018 menyatakan bahwa intrinsic reward merupakan reward yang tidak memiliki wujud nyata, yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri, biasanya reward ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan belajar, yang semua itu merupakan kebutuhan psikologis karyawan. Sedangkan ekstrinsic reward biasanya mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan manfaat lainnya. Penghargaan ini berbentuk finansial, material, atau sosial dari lingkungan. Menurut Syahril dan Nurbiyati (2016)ekstrinsic reward merupakan penghargaan yang memiliki wujud nyata, yang datang dari luar diri orang tersebut, bisa berupa finansial seperti gaji, bonus, tunjangan dan bisa pula berupa non-finansial seperti promosi.

UNMAS DENPASAR

2.1.5 Punishment

1. Pengertian Punishment

Setiap tindakan yang dilakukan karyawan akan memberikan dampak baik bagi perusahaan maupun karyawan sendiri. Salah satunya adanya p*unishment* di suatu organisasi. Menurut Purwanto (2018) menyatakan bahwa *punishment* (hukuman) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Mangkunegara (2013) dikutip dalam Kentjana dan Nainggolan (2018) menjelaskan punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi kesalahan yang dilakukannya. Dalam Anwar dan Dunija (2016) yang dikutip oleh Kentjana dan Ninggolan (2018). Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Jika reward adalah suatu bentuk yang positif, maka punishment adalah suatu bentuk yang negatif. Namun, apabila punishment diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat peransang pegawai untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin kerjanya. Selain itu, Kompri (2016: 291) yang dikutip oleh Anggrainin dkk (2019) punishment diartikan sebagai hukuman atau sanksi. Punishment biasanya dilakukan ketika apa yang menjadi target tertentu tidak tercapai, atau ada perilaku anak yang tidak sesuai dengan norma-norma yang diyakini oleh sekolah tersebut. Jika reward merupakan bentuk reinforcement yang positif;

UNMAS DENPASAR

maka punishment sebagai bentuk reinforcement yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi yang baik.

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi(Nursaadah,2018). Dengan demikian terlihat bahwa jika reward merupakan bentuk yang positif, maka punishment adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Indikator Punishment

Menurut Rivai yang dikutip oleh Suryadilaga dkk (2018) jenis-jenis punishment dapat diuraikan seperti berikut:

1) Hukuman ringan, dengan jenis:

a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan

b. Teguran tertulis

c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

2) Hukuman sedang, dengan jenis:

a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainya

b. Penurunan gaji yang besarnya sesuai dengan peraturan perusahaan

c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

3) Hukuman berat, dengan jenis:

a. Penurunan pangkat atau demosi

UNMAS DENPASAR

b. Pembebasan dari jabatan

c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan

d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan diperusahaan

Prinsip–prinsip hukuman menurut Martin (2015:329) yang dikutip oleh Wijaya (2021) adalah

a. Hukuman muncul langsung setelah perilaku bermasalah muncul

b. Hukuman bukanlah sebentuk sanksi moral, pembalasan atau ganti rugi

c. Hukuman tidak digunakan untuk menahan seseorang dari melakukan perilaku target (yaitu perilaku yang tidak diinginkan) Menurunkan respons yang tidak diinginkan umumnya dianggap maksimal efektif jika disertai dengan meningkatkan sejumlah respons alternatif diinginkan yang akan menandingi perilaku tak diinginkan yang akan dihilangkan.

d. Penyebab perilaku tidak diinginkan. Penting untuk menekankan bahwa hukuman (punishment) mungkin tidak begitu dibutuhkan untuk menghilangkan atau menurunkan perilaku yang tidak diinginkan. Meminimalkan sebab–sebab perilaku tak diinginkan sembari memaksimalkan kondisi–kondisi bagi perilaku alternatif yang diinginkan dapat menyebabkan perilaku yang diinginkan bersaing sangat kuat dengan perilaku tak diinginkan sehingga bisa banyak direduksi atau dihilangkan sepenuhnya tanpa menggunakan hukuman.

e. Stimulus hukuman (punishment) Jika hukuman (punishment) digunakan, penting memastikan bahwa hukuman (punishment) tersebut efektif. Secara umum semakin sering atau kuat stimulus hukuman (punishment)-nya semakin efektif menurunkan perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman (punishment) yang diperlukan agar intensitasnya efektif bergantung pada keberhasilannya meminimalkan sebab–sebab perilaku tak diinginkan sembari memaksimalkan kondisi– kondisi bagi perilaku

UNMAS DENPASAR

alternatif yang diinginkan. Hukuman (punishment) ringan seperti teguran dapat efektif jika penguat bagi perilaku tak diinginkan ditahan sebentar setelah perilaku muncul, dan jika perilaku alternatif yang diinginkan diperkuat dengan sebuah penguat yang sangat kuat.

f. Anteseden (termasuk aturan verbal) Penguatan positif dan pemunahan, tambahan aturan–aturan bagi prosedur hukuman (punishment) sering kali terbukti efektif untuk menurunkan perilaku tak diinginkan dan meningkatkan perilaku alternatif yang diinginkan lebih cepat. Selain itu, menekankan perilaku bukannya pelaku sangatlah penting.

g. Memberikan hukuman guna meningkatkan efektivitas hukuman saat diberikan, beberapa hal yang mestinya diikuti adalah:

1). Hukuman mestinya diberikan segera, mengikuti perilaku yang tidak diinginkan. Jika hukuman ditunda, perilaku yang diinginkan mungkin muncul sebelum hukuman sempat digunakan, dan perilaku ini akan tertekan lebih besar daripada perilaku yang tidak diinginkan.

2). Hukuman mestinya diberikan mengikuti setiap kemunculan perilaku tak diinginkan. Hukuman sesekali tidak seefektif hukuman langsung menyusul kemunculan perilaku tak diinginkan.

3). Pemberian hukuman mestinya tidak dipasangkan dengan penguat positif.

UNMAS DENPASAR

Menurut Mangkunegara (2013:142) yang dikutip oleh Prasetiyo (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian punishment kepada karyawan disebabkan karena :

1. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan.
2. Pulang kerja sebelum jam yang ditentukan tanpa alasan yang jelas.

3. Tidak masuk kerja selam tiga hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.

4. Menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan produktivitas karyawan dengan kepemimpinan transformasional

Keberhasilan suatu perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Sintani dkk (2022) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki charisma.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Sinaga 2021) adalah *Idealized influence* (pengaruh idealis), *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *Individualized consideration* (pertimbangan individu). Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar berprestasi dengan baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

UNMAS DENPASAR

2.2.2 Hubungan produktivitas karyawan dengan adanya *reward*

Penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. *Reward* adalah penghargaan, anugrah, imbalan, dan sejenisnya yang diberikan atas keberhasilan pegawai, dapat disimpulkan bahwa reward adalah pemberian sesuatu berupa penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja serta keberhasilan berdasarkan penilaian positif sebagai apresiasi dan rasa terima kasih oleh organisasi Mahmudi 2013 yang dikutip oleh Prayitno (2021). Imbalan yang diberikan baik dalam dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pemberian penghargaan atau *reward* bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal kepada perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

UNMAS DENPASAR

2.2.3 Hubungan produktivitas karyawan dengan adanya *punishment*

Selain *reward* (penghargaan) juga terdapat *punishment* (sanksi) sebagai metode dalam memodifikasi perilaku dalam organisasi yang bertujuan sebagai

alat meningkatkan produktivitas karyawan (Nursaadah,2018). *Punishment* adalah ancaman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan yang melanggar. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik, sehingga berdampak pada kinerja yang baik dan profesional. Secara umum pemberian punishment pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat tercapai, selain itu dengan adanya punishment pada karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab dalam bekerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh adanya punishment berupa hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat.

2.3 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh A. Hardianti (2018) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Sinar Galesong Mandiri Kota Makassar. Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang terletak pada kurangnya mencantumkan perbedaan yang dilakukan peneliti dengan hasil sebelumnya . Sedangkan pada penelitian sekarang mencantumkan persamaan dan perbedaan dengan peneliti sebelumnya.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Agung Prayoga (2020) melakukan penelitian dengan judul : Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Upaya Meningkatkan

UNMAS DENPASAR

Produktivitas Karyawan di UD Widagdo Rahayu Pacitan. .Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan di UD Widagdo Rahayu Pacitan. Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah terdahulu melakukan penelitian di UD Widagdo Rahayu Pacitan sedangkan penelitian sekarang melakukan penelitian di Kedai Nanu Badung.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lara Rahastri (2017) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan . Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, reward dan punishment. Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama menggunakan 4 variabel. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang terletak pada jumlah responden yang digunakan. Penelitian terdahulu menggunakan 20 responden, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan 30 responden.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ihsan (2019) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Siak. Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah menggunakan teknik sampling jenuh yaitu seluruh karyawan perusahaan dan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan kuesioner. Sedangkan, perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah penelitian terdahulu menggunakan dua variabel bebas, di penelitian sekarang menggunakan 3 variabel bebas. Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa Reward dan Punishment memberikan

UNMAS DENPASAR

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Okta Riansyah (2021) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabda Maju Bersama. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Sabda Maju Bersama dipengaruhi oleh adanya reward dan punishment. Persamaan penelitian terdahulu ialah menggunakan sampel seluruh karyawan pada perusahaan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Mastuti (2019) dengan judul penelitian: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasaan Kerja terhadap Produktivita Kerja Karyawan di PT Terbang NTB Emas. Hasil penelitian menunjukan bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Persamaan penelitian sebelumnya terletak pada variabel terikat yang digunakan yaitu produktivitas karyawan, Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang yaitu perbedaan variabel bebas yang digunakan. Pada sebelum nya menggunakan variabel bebas pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan variabel bebas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, reward dan punishment.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Miftahul fauzi (2017) dengan judul penelitian : Pengaruh kedisiplinan terhadap produktivitas karyawan pada Toko Keripik Sawangan No.1 Purwokerto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan mempengaruhi Produktivitas karyawan pada Toko Keripik Sawangan No.1 Purwokerto. Perbedaan penelitian terdahulu terletak pada satu variabel bebas yang digunakan. Sedangkan pada penelitian sekarang

UNMAS DENPASAR

menggunakan tiga variabel bebas yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Persaman penelitian yaitu menggunakan satu variabel terikat.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Fitria Nur (2019) dengan judul penelitian: Pengaruh Sistem Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Sales pada PT. Suracojaya Abadi Motor di Pettarani Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Suracojaya Abadi Motor. Perbedaan penelitian sebelumnya ialah menggunakan jumlah total sampel 20 responden, sedangkan pada penelitian terkini menggunakan 30 responden. Persamaan penelitian yaitu menggunakan variabel bebas reward dan punishment.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Retno Damayanti (2017) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan pada CV. Bening Natural Furniture di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan pada CV. Bening Natural Furniture walaupun aspek rangsangan masih kurang. Persamaan penelitian terdahulu yaitu menggunakan seluruh karyawan sebagai responden sampel. Perbedaan penelitian terletak pada variabel bebas yang digunakan.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Mariana Ulfa (2020) dengan judul penelitian: Dampak Reward dan Punishment Dalam Membentuk Disiplin Anak Usia 5-6 Tahun Pada Masa BDR (Belajar Dari Rumah) di TK Putra 1 Mataram.Hasil penelitian menunjukan bahwa reward dan punishment mempengaruhi disiplin anak belajar dirumah. Persamaan penelitian terdahulu ialah menggunakan variabel bebas reward dan punishment. Sedangkan perbedaan penelitian sebelumnya dengan sekarang ialah menggunakan variabel terikat yang berbeda

UNMAS DENPASAR

serta penambahan satu variabel bebas.

UNMAS DENPASAR