

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan (Hasibuan, 2016: 65). Menurut Rusyadi (2021), manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di era globalisasi karena tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Oleh karena itu muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan dibidang sumber daya manusia (SDM) yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis (Handoko, 2017: 8).

Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia dalam hal ini karyawan, karena secanggih-canggihnya alat yang dimiliki organisasi publik dan bisnis tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi jika tidak ada peran aktif dari kinerja pegawai. Untuk mengatur karyawan peran penting seorang pimpinan atau manajer sangat dibutuhkan untuk mampu dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia agar mampu memberikan kinerja yang baik bagi organisasi, sesuai dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut.

Setiap perusahaan mengharapkan setiap karyawan menunjukkan kinerja yang baik agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Anggapradja dan Wijaya (2017:75) menyatakan kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing untuk bersama-sama mempromosikan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum dan etika dalam pelaksanaannya. Menurut Mangkunegara (2017: 75), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Sulistiyani (2016: 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2017: 34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan (Rohiyah, 2020). Menurut Rivai (2017: 42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Kartono (2017: 48) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan menurut Thoha (2016: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma

perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Nalim, dkk (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Daniel (2017) dan penelitian Rohiyah (2020) yang sama-sama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik pula.

Tetapi hasil penelitian berbeda dihasilkan oleh Razak, dkk (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disisi lain hasil penelitian Setiawan (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, menurut Rohiyah (2020), kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh pemberian *reward*. Menurut Kadarisman (2017: 122), *reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Sedangkan menurut Wirawan, dkk (2018) *reward* adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling

baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara finansial dan non-finansial.

Menurut Fahmi (2017: 64) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan pada seorang karyawan atau prestasi pekerjaan yang telah dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Saputra, dkk (2017) *reward* merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rohiyah (2020) menyatakan *reward* berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan, artinya semakin baik sistem pemberian *reward* atau penghargaan pada perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Novarini (2019) dan penelitian Emejulu (2020) yang sama-sama menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian *reward* yang adil dan disesuaikan dengan hasil kerja yang didapatkan karyawan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Tetapi hasil penelitian berbeda ditunjukkan penelitian Bagis (2020) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Serta hasil penelitian Rachmawan (2020) yang menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya tinggi rendahnya penghargaan

yang diberikan perusahaan tidak ada hubungannya dengan peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan.

Keindahan alam Bali membuat banyak wisatawan baik domestik maupun mancanegara datang ke Bali untuk berwisata. Jumlah wisatawan yang datang ke Bali pun setiap tahun semakin bertambah, seperti terlihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Data Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Bali Periode 2016-2020

No	Tahun	Jumlah Wisatawan		Total	Persentase (%)
		Mancanegara	Domestik		
1	2016	4.927.937	8.643.680	13.574.617	-
2	2017	5.697.739	8.735.633	14.433.372	6,35
3	2018	6.070.473	9.757.991	15.828.464	9,67
4	2019	6.275.210	10.545.039	16.820.249	6,27
5	2020	1.069.473	4.596.157	5.665.630	-66,32

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1, jumlah kunjungan wisatawan ke Bali baik domestik maupun mancanegara selama tahun 2017 sampai 2019 terus mengalami peningkatan. Tetapi tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat signifikan dikarenakan adanya Pandemi Covid 19 yang menyebabkan seluruh sektor menurun terutama pariwisata. Mengesampingkan hal tersebut, melihat tingkat kunjungan wisatawan ke Bali yang tinggi membuat banyak hotel yang berdiri sebagai sarana pendukung pariwisata.

Salah satu hotel yang terkenal di Bali adalah Hotel Inna Grand Bali Beach yang terletak di Jl. Hang Tuah Sanur, Bali, merupakan salah satu hotel bintang 5 (lima) tertua yang ada di Bali. Hotel Inna Grand Bali Beach menyediakan fasilitas kamar, makanan, dan minuman serta pelayanan yang dibutuhkan wisatawan yang melakukan suatu perjalanan. Untuk menjaga daya saing perusahaan manajemen sumber daya manusia sangat penting dan harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan, agar bisa menjaga keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan

maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya.

Seperti yang diketahui bahwa Hotel Inna Grand Bali Beach merupakan salah satu hotel besar, sehingga memiliki sepuluh departemen berbeda untuk memberikan pelayanan kepada wisatawan yaitu *Food & Beverage (F&B) Service Department, Housekeeping Department, Marketing, Exec. Office, Duty Manager, Accounting, Engineering, Security, Front Office Department, dan Human Capital*. Setiap departemen memiliki peran dan tugasnya masing-masing, sehingga setiap departemen perlu diperhatikan khususnya agar sumber daya manusia yang ada agar dapat menunjukkan kinerja yang terbaik.

F&B Service Department merupakan salah satu departemen yang memiliki karyawan paling banyak dan berhubungan langsung dengan pelayanan kepada tamu. Sehingga *F&B Service Department* diharuskan memiliki sumber daya manusia atau karyawan yang dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada tamu. Tetapi pada kenyataannya, kinerja karyawan *F&B Service Department* semakin menurun, kinerja karyawan yang menurun bisa dilihat dari jumlah komplain dan *guest comment* mengenai pelayanan Hotel Inna Grand Bali Beach pada beberapa aplikasi *booking* hotel, khususnya pelayanan *F&B Service Department* seperti sajian hidangan yang tidak sesuai dengan pesanan tamu, pesanan yang terlambat sehingga membuat tamu harus menunggu lama, tamu menyatakan tidak mendapatkan informasi yang lengkap mengenai jenis-jenis makanan yang ada dikarenakan karyawan tidak menjelaskan dengan lengkap. Berikut dapat dilihat jumlah komplain yang diterima Hotel Inna Grand Bali Beach pada beberapa aplikasi *booking* hotel.

Tabel 1.2
Jumlah Komplain yang Diterima Hotel Inna Grand Bali Beach

Tahun	Guest Comment	Komplain	Persentase Komplain (%)	Peningkatan (%)
2016	139	25	17,99	-
2017	136	31	22,79	26,74
2018	137	33	24,09	5,67
2019	143	38	26,57	10,32
2020	121	15	12,40	-53,33

Sumber: Hotel Inna Grand Bali Beach, 2021

Dilihat dari Tabel 1.2, terlihat bahwa komplain yang diterima Hotel Inna Grand Bali Beach semakin meningkat dari tahun 2017 sampai 2019. Tahun 2020 komplain menurun, dikarenakan sektor pariwisata yang menurun karena pandemi. Tetapi jika dilihat, masih adanya komplain yang diterima Hotel Inna Grand Bali Beach mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih rendah khususnya pada *F&B Service Department*. Hal ini dikarenakan banyak komplain yang ditujukan kepada pelayanan karyawan *F&B Service Department* seperti makanan yang tidak sesuai dengan yang tamu pesan, pelayanan yang lamban, masakan koki yang terasa hambar, serta beberapa fasilitas yang kurang memadai. Hal ini menunjukkan kurangnya kinerja karyawan pada bagian *F&B Service Department*.

Melihat berbagai permasalahan yang terjadi pada Hotel Inna Grand Bali Beach khususnya pada *F&B Service Department* serta ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan *F&B Service Department* pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, maka dapat dinyatakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan *F&B Service Department* pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur?
2. Bagaimanakah pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan *F&B Service Department* pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan *F&B Service Department* pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan *F&B Service Department* pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Memberikan pengetahuan kepada pembaca tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan *F&B Service Department* pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada semua pihak yang memiliki kepentingan dengan masalah yang diteliti, khususnya:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam menentukan langkah yang diambil di perusahaan.

b. Bagi Peneliti

Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk pengembangan penelitian berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2019). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa

penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kinerja, yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan diidentikkan sebagai tujuannya.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2017: 42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Kartono (2017: 48) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Thoha (2016: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Hasibuan (2017: 167), secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Sedangkan menurut Supardo (2016:4), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan Instansi dengan cara yang lebih masuk akal.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang individu sebagai atasan atau pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengatur bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2017: 16) ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada perusahaan, yaitu:

1) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik yaitu kepemimpinan yang membuat para pengikut terpicu oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi para pengikut mereka dengan cara mengutarakan jelas visi yang menarik, visi ini berhubungan antara masa kini dengan masa depan sehingga karyawan tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan menyatakan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, hal tersebut membuat para karyawan semakin percaya diri dan harga dirinya naik, kemudian pemimpin mengungkapkan kata-kata dan tindakan yang penuh dengan nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku baik agar karyawan dapat meniru.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka

demikian kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan.

3) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi pengikut mereka untuk menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan dan tugas. Pemimpin transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu imbalan kontingen yang menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan pemimpin mengakui pencapaian yang diraih karyawan, kemudian menempuh tindakan perbaikan, dan menghindari adanya pembuatan keputusan yang akan diambil.

4) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner yaitu kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi dapat menjadikan sebuah lompatan besar ke masa depan dengan cara membangkitkan ketrampilan, bakat dan sumberdaya. Visi memberikan gairah yang baru mengenai masa depan yang lebih baik, memberikan inspirasi, dapat memberikan komitmen ke tempat kerja dan dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Kepemimpinan visioner

memiliki cara dan kualitas tersendiri dalam melakukan pekerjaannya, yaitu pemimpin memiliki kemampuan menjelaskan visi keorang lain, kemudian dapat mengukapkan visi dengan perilaku tidak hanya secara verbal, dan memiliki kemampuan memperluas visi keberbagai konteks kepemimpinan yang berbeda.

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2017: 16) mengungkapkan ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Pengambilan keputusan

Suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktifitas pada masa yang akan datang.

2) Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan yang bersifat mendidik dan memberikan pengarahan kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan dan sikap kerja yang merupakan tanggung jawab atasan.

3) Penetapan tujuan

Pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan.

4) Pemecahan masalah

Proses penghilangan perbedaan yang terjadi antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diinginkan dan memilih solusi yang terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia.

Sedangkan menurut Paramita (2017) menyatakan indikator gaya kepemimpinan antara lain:

1) Kemampuan mengambil keputusan

Merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan memotivasi

Merupakan pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk melakukan berbagai kegiatan/tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

3) Kemampuan komunikasi

Merupakan kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Tanggung jawab

Merupakan kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

5) Kemampuan mengendalikan emosi

Kemampuan mengendalikan emosional merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.3 *Reward*

2.3.1 *Pengertian Reward*

Menurut Fahmi (2017: 64) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan pada seorang karyawan atau prestasi pekerjaan yang telah

dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Saputra, dkk (2017) *reward* merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan.

Menurut Kadarisman (2017: 122), *reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Sedangkan menurut Wirawan, dkk (2018) *reward* adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara finansial dan non-finansial. Menurut Aktar (2017) *reward* adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara finansial dan non finansial.

Menurut Shields (2016:12) *reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu. Pemberian penghargaan dalam sebuah organisasi banyak cara yang diberikan, seperti pengangkatan jabatan, pemberian hadiah, kenaikan gaji, ataupun pemberian selamat kepada penerima penghargaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian *reward* yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan pada seorang karyawan atau prestasi pekerjaan yang telah dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial yang bertujuan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Reward

Menurut Nawawi (2017: 45) terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan *reward* yaitu:

- 1) Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian organisasi.
- 2) Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkat dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap berkerja diperusahaan.
- 3) Kontribusi karyawan merupakan pendapatan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
- 4) Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.3.3 Indikator *Reward*

Menurut Kadarisman (2017: 122) terdapat lima indikator yang dapat dipakai untuk mengukur pemberian *reward* antara lain:

- 1) Gaji, yaitu dengan memberikan gaji dengan balas jasa atas apa yang telah dikerjakan atau memberikan kenaikan gaji pokok atas pekerjaan yang telah diselesaikan.
- 2) Isentif, yaitu dengan menambahkan imbalan di luar gaji pokok atau upah pegawai, istilah ini biasanya disebut dengan bonus yang diberikan atasan sesuai ketentuan.
- 3) Tunjangan, yaitu tunjangan bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua dan tunjangan anak.
- 4) Penghargaan interpersonal, yaitu penghargaan yang diberikan secara langsung antara pemimpin dan pegawai yang telah melakukan prestasi.
- 5) Promosi, yaitu promosi yang dilakukan berupa promosi jabatan dengan kenaikan pangkat atau kenaikan kedudukan di dalam perusahaan

Sedangkan menurut Saputra (2017) indikator untuk mengukur variabel pemberian *reward* antara lain:

- 1) Gaji, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Penghargaan, merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atau atas hasil kerja pegawai diharapkan lebih semangat dan berpotensi.
- 3) Pujian, merupakan salah satu bentuk penghargaan non materil yang biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja baik.

- 4) Cuti, merupakan hari libur yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.
- 5) Tunjangan, merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Anggapradja dan Wijaya (2017:75) menyatakan kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing untuk bersama-sama mempromosikan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum dan etika dalam pelaksanaannya. Sedangkan menurut Sunarsih dan Helmawati (2017: 264) menyatakan kinerja adalah refleksi dari tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

Menurut Kawiana, *et al.*, (2018: 37) menyatakan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang di capai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Selanjutnya menurut Winarja, *et al.*, (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah orang yang bekerja di suatu tempat yang secara resmi, memiliki data pribadi dan memiliki kekuatan hukum, tempat kerja yang di maksud adalah organisasi, lembaga, atau yang terkait dengan karyawan.

Menurut Kartono, *et al.*, (2017:149) menyatakan kinerja adalah seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat

disimpulkan bahwa kinerja hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya pada waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing, tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017: 13) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

- 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)
 - a) Kemampuan potensi (IQ), sering diartikan sebagai kemampuan kognitif, bakat, intelektual, kemampuan berpikir, dan kemampuan menggunakan logika secara umum.
 - b) Kecerdasan emosional (EQ), kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya.
 - c) Kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), merupakan kemampuan kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang ditanggungnya.
- 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Faktor motivasi dapat diartikan sebagai sebuah sikap (*attitude*) pimpinan dan anggota terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan

menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika bersifat negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan situasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, dukungan organisasi mencakup fasilitas kerja yang diberikan perusahaan, iklim kerja yang dapat menciptakan komitmen karyawan terhadap perusahaan, kebijakan pimpinan, disiplin kerja para karyawan, pola kerja dan kondisi kerja yang ada di dalam organisasi.

2.4.3 Indiator Kinerja Karyawan

Menurut Diputra, *et al.*, (2018:19) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

- 1) Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 2) Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- 4) Jangka waktu *output* yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- 5) Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2017: 260) kinerja karyawan dapat diukur menggunakan indikator antara lain:

- 1) Kualitas kerja, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.
- 5) Kemandirian, yaitu tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya

- 1) Razak, dkk (2018), dengan judul penelitian *Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. ABC Makassar berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel dengan metode sensus. Alat analisis yang digunakan adalah dengan bantuan SPSS. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis jalur, uji korelasi, uji determinasi, uji simultan dan uji parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 2) Setiawan (2019) dengan judul penelitian *The Implications of Leadership Style, Human Resources Practices, and Organizational Culture on Employee Performance in PT Kansai Prakarsa Coatings*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 230 dari 650 karyawan, dipilih secara *stratified random sampling* dari setiap divisi untuk mendapatkan jawaban yang mewakili. Model analisis yang digunakan bersifat deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 3) Nalim, dkk (2020) dengan judul penelitian *The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation*. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 245 orang karyawan Sekretariat Kabupaten Merangin, Jambi. Model analisis menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian menunjukkan: (1) ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, (2) ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja, (3) ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan. (4) tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, (5) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- 4) Daniel (2017) dengan judul penelitian *Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya*. Populasi target adalah karyawan Turkana County di Kenya sebanyak 599 orang, yang akan membentuk unit analisis. Sampel penelitian adalah 30% dimana 344 responden diambil secara random untuk dijadikan sampel penelitian. Studi ini mengadopsi campuran pendekatan metode dan menggunakan desain survei

eksplorasi. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari karyawan Turkana County. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Turkana County.

- 5) Rohiyah (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward*, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di BKD Malang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 44 orang dengan metode sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan alat analisis seperti validitas, reliabilitas, normalitas, uji regresi berganda, uji multikolininitas, uji heteroskedastisitas, uji F, dan t. Hasil penelitian ini adalah (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 6) Novarini (2019) dengan judul penelitian *The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian*. Penelitian ini menggunakan metode sensus untuk menentukan jumlah sampelnya, dengan jumlah seluruh pegawai sehingga jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 35 pegawai. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan. Secara parsial *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta *punishment* positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Emejulu (2020) dengan judul penelitian *Employee Rewards and Its Performance Implication: A South Eastern Nigeria Experience*. Populasi penelitian adalah 26.741 PNS dari Selatan Negara Bagian Timur Nigeria. Ukuran sampel 5136 diperoleh melalui aplikasi Metode Borg dan Gall. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan *pearson coefficient correlation product moment*. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara sistem pemberian *reward* dengan kinerja karyawan.
- 8) Bagis (2020) dengan judul penelitian *The Effect of Leadership, Reward And Punishment on Employee Performance (Case Study Sambel Layah Corporation Purwokerto)*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus pada Sambel Layah Corp Purwokerto. Kuisisioner diberikan kepada 123 karyawan Sambel Layah Corp Purwokerto menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji analisis parsial menunjukkan bahwa *punishment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *reward* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
- 9) Abebe (2020) dengan judul penelitian *The Impact of Reward and Knowledge Sharing Practices on Employee Performance: A Comparative Analysis between Awash and Dashen Bank S.C*. Populasi target adalah karyawan bank Awash dan Dashen di Adama, Ethiopia sebanyak 120 karyawan. Penelitian

menggunakan data kualitatif dan metode survei digunakan untuk melakukan penelitian ini. Implikasi teoritis dan praktis dari penelitian ini juga dibahas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 10) Rachmawan (2020) dengan judul penelitian *Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada semua pegawai yang berjumlah 86 orang. Data diuji dengan bantuan Smart PLS. Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan spiritual tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung; *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai; kualitas kehidupan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pegawai; kualitas kehidupan kerja tidak mampu menjadi mediator dalam pengaruh *reward* terhadap kinerja; kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai meskipun dimediasi kualitas kehidupan kerja; terdapat pengaruh tidak langsung antara *reward* terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja; Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai; Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.