

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal, pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin sering kali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi. Kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Daryoto, 2024).

Orang-orang di dalam organisasi membutuhkan pemimpin yang tepat buat bisa bekerja secara efektif serta efisien, untuk mempengaruhi, memimpin, memobilisasi, dan beradaptasi dengan situasi internal dan eksternal. Kepemimpinan transformasional memainkan kiprah krusial pada menghasilkan tata kelola yang baik sebab dapat mendorong perilaku karyawan yang positif. Kepemimpinan transformasional jua dapat membarui taktik, misi, struktur, serta budaya organisasi buat mendorong hasil kerja dan inovasi, sehingga menciptakan perubahan yang berarti bagi pengikut dan organisasi (Pranogyo & Hendro, 2023).

Penting untuk diakui bahwa gaya kepemimpinan bukanlah konsep yang bersifat homogen, melainkan mencakup berbagai dimensi yang mencerminkan cara seorang pemimpin memandu dan memotivasi timnya. Gaya kepemimpinan haruslah menciptakan suasana nyaman dan tenang sehingga memotivasi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan tidak hanya diartikan sebagai posisi formal dalam struktur hierarki, melainkan juga sebagai suatu kualitas yang dapat memotivasi, mengarahkan, dan memberdayakan individu atau tim untuk

mencapai hasil yang optimal. Gaya kepemimpinan yang beragam, mulai dari kepemimpinan otoriter hingga partisipatif, memiliki potensi pengaruh yang signifikan terhadap proses pengambilan keputusan (Hendriani dkk., 2024).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di berbagai organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi pegawai, dan meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk atau tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai dapat menyebabkan penurunan kinerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah, serta tingkat absensi yang tinggi. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam situasi yang penuh tantangan dan perubahan yang cepat di dunia kerja saat ini (Adriyanti dkk., 2021).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dapat berpengaruh langsung terhadap motivasi dan semangat kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional, misalnya, lebih cenderung mendorong pegawai untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang komunikatif dapat menghambat perkembangan potensi pegawai, menyebabkan rasa tidak puas, serta menurunkan produktivitas kerja secara keseluruhan (Purnamiati, 2024).

Peran pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan perusahaan. Namun tidak dapat dipungkiri bawahan mereka juga memiliki peran yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang akan

menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan. Baik tidaknya bawahan melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinan itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk mempengaruhi para bawahannya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan (Hariyati & Sunardi, 2024).

Selain gaya kepemimpinan, sistem *reward* atau penghargaan juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. *Reward* yang diberikan dapat berupa finansial maupun non-finansial, dan memiliki dampak signifikan terhadap motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Sebuah sistem penghargaan yang adil dan transparan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga dapat memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih bersemangat untuk mencapai tujuan perusahaan dan berinovasi dalam pekerjaannya (Lewis dkk., 2023).

Namun, penting untuk dicatat bahwa pemberian *reward* yang tidak tepat atau tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai dapat berpotensi menurunkan motivasi. Misalnya, pemberian penghargaan yang terlalu sering tanpa penilaian yang objektif dapat menyebabkan pegawai merasa bahwa pencapaian mereka tidak dihargai dengan cara yang tepat. Sebaliknya, pemberian penghargaan yang terlalu jarang atau tidak relevan dengan kontribusi pegawai dapat menurunkan rasa percaya diri dan memicu ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, penting untuk menemukan keseimbangan yang tepat dalam sistem *reward* yang diterapkan di sebuah organisasi (Pramesti dkk., 2019).

Penggunaan *reward* sejatinya akan menjadi acuan bagi karyawan untuk meningkatkan skill dan juga pengembangan diri, sehingga laju peningkatan kinerja akan berpengaruh kepada perusahaan. melalui sistem Penghargaan manajemen gaji merupakan salah satu penghargaan yang paling inti atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam hitungan bulan, atau mingguan. Artinya capaian kerja yang mereka lakukan dibalas setimpal melalui sistem pengajian oleh perusahaan. Sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk mendapatkan kembali penghargaan tersebut dalam minggu ataupun bulan selanjutnya (Sofiati, 2021).

Reward dapat berupa materi ataupun non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja menerimanya. Dari berbagai literatur tersebut, *reward* memiliki pemahaman penghargaan/imbalan diberikan organisasi ke anggotanya, baik sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis. Wujud dari *reward* dapat berupa gaji pokok/upah dasar, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan, pensiun. Apabila *reward* tidak sesuai maka akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan kedepannya (Putri dkk., 2023).

Penghargaan (*reward*) atau hadiah serta ketertiban dapat digunakan sebagai alat oleh organisasi untuk memotivasi pegawai. Ide dari para bawahan dapat digunakan sebagai masukan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan, dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik. Pemberian *reward* pada setiap orang, disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. *Reward* tidak saja diukur dengan materi, tetapi juga dalam bentuk interaksi antara manusia dan lingkungan organisasi, namun saat tertentu manusia akan terangsang dengan keuntungan ekonomi (*economic rewards*) (Rosniyenti & Wahyuni, 2019).

Kinerja pegawai yang optimal sangat bergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan yang ada di dalam organisasi. Organisasi yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat serta memberikan *reward* yang sesuai akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward* terhadap kinerja pegawai merupakan aspek yang perlu diperhatikan dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara maksimal (Hatidah, 2022).

Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Kinerja sebagai hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Aditya dkk., 2020).

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan (Febrian, 2023).

Pegawai yang berkinerja baik cenderung berkontribusi pada inovasi dan kreativitas. Mereka dapat memberikan ide-ide baru, solusi, dan gagasan yang membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan pasar dan mengembangkan produk atau layanan yang lebih baik. Kinerja pegawai yang baik berkontribusi pada kolaborasi tim yang sukses. Kerja sama yang baik di antara pegawai memungkinkan tim untuk mencapai tujuan-tujuan strategis yang lebih besar, seperti pengembangan produk baru atau perluasan pasar (Fitri dkk., 2023).

Pegawai yang produktif membantu perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional. Ini dapat berdampak positif pada profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Pegawai yang menunjukkan kinerja luar biasa dalam interaksi mereka dengan pelanggan memiliki kemampuan untuk secara signifikan meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Praktik ini memiliki potensi untuk membina hubungan yang langgeng dengan pelanggan dan meningkatkan loyalitas klien (Fitri dkk., 2023).

Hasil penelitian dari (Said & Baskara, 2024) menunjukkan bahwa secara parsial, gaya kepemimpinan dan sistem *reward* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi kedua variabel tersebut melebihi batas yang ditetapkan. Sebaliknya, variabel *punishment* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berdasarkan uji simultan F, ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, sistem *reward*, dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara individu tidak semua variabel berpengaruh, namun secara kolektif ketiganya dapat memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, *punishment* menjadi faktor dominan dalam

peningkatan kinerja, sementara faktor lainnya tetap relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil observasi awal di PT Terusan Indah Perkasa, mayoritas pegawai menunjukkan kinerja yang cukup baik dan konsisten dalam menjalankan tugas sehari-hari. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen cenderung partisipatif, di mana atasan tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga aktif mendengarkan masukan dari pegawai, menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka dan kooperatif. Sistem reward seperti insentif bulanan, bonus kinerja, dan penghargaan non-material (seperti apresiasi langsung dari atasan) turut menjadi faktor pendorong semangat kerja pegawai. Namun demikian, terdapat sedikit kendala di mana beberapa pegawai merasa bahwa sistem reward belum sepenuhnya transparan atau merata dalam pelaksanaannya. Hal ini dapat menimbulkan rasa kurang puas, terutama bagi mereka yang merasa kontribusinya belum diakui secara proporsional. Meskipun demikian, secara umum lingkungan kerja di ini dinilai cukup kondusif dan mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara kepada seorang pegawai yang telah bekerja selama lebih dari tiga tahun menyampaikan bahwa ia merasa cukup nyaman dengan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Terusan Indah Perkasa. Ia menilai atasannya mampu memberikan arahan yang jelas namun tetap terbuka terhadap diskusi dan ide-ide dari bawahan. Hal ini membuat ia merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja. Selain itu, ia juga mengakui bahwa sistem reward yang diberikan oleh perusahaan, seperti bonus tahunan dan penghargaan atas ketepatan waktu kerja, cukup efektif dalam meningkatkan motivasi. Ia menambahkan bahwa penghargaan yang bersifat langsung, seperti

pujian atau pengakuan di hadapan tim, juga sangat berdampak secara psikologis dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Namun, ia berharap agar ke depan penilaian kinerja bisa lebih terbuka dan berdasarkan indikator yang lebih jelas, agar setiap pegawai mendapatkan apresiasi yang sebanding dengan kontribusinya.

Penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan sistem *reward* memiliki peran penting dalam membentuk kinerja pegawai, meskipun tingkat pengaruhnya dapat bervariasi tergantung pada situasi dan kondisi organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan partisipatif atau transformasional, mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Sementara itu, sistem *reward* yang dirancang dengan baik dan diterapkan secara adil dapat menjadi alat penggerak utama dalam mendorong pegawai untuk mencapai target kerja dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu secara cermat mengevaluasi dan menyesuaikan kedua variabel ini agar dapat dioptimalkan sebagai strategi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan dan menyeluruh.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang diatas yang telah dijelaskan, maka identifikasi masalah yang telah ditetapkan sebagai berikut:

- a. Meskipun gaya kepemimpinan partisipatif telah diterapkan, belum semua pegawai merasakan dampak positif secara maksimal, yang dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik individu atau harapan terhadap pemimpin.

- b. Beberapa pegawai merasa bahwa penghargaan yang diberikan tidak selalu didasarkan pada penilaian objektif atau tidak merata, yang dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan semangat kerja.
- c. Penilaian kinerja pegawai belum sepenuhnya transparan dan terukur, sehingga menimbulkan harapan agar sistem evaluasi kinerja dapat diperbaiki agar lebih adil dan sesuai dengan kontribusi nyata pegawai.
- d. Kurangnya evaluasi secara berkala terhadap efektivitas gaya kepemimpinan dan sistem *reward* menyebabkan perusahaan sulit mengidentifikasi aspek mana yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki. Tanpa proses evaluasi yang konsisten, organisasi berisiko menerapkan pendekatan manajerial yang tidak lagi relevan dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi pegawai, sehingga berpengaruh terhadap penurunan kinerja secara perlahan.

1.3. Batasan Masalah

Dari penjelasan dalam latar belakang diatas dan dirumuskan didalam indentifikasi masalah maka peneliti membatasi penelitian ini dalam mengkaji jauh lebih mendalam terkait pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (X_1), *reward* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Terusan Indah Perkasa.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diperoleh berdasarkan identifikasi masalah yang telah didapatkan dan disajikan sebagai berikut:

- a. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.

- b. Seberapa besar pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.
- c. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward* terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.
- c. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward* terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dihasilkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan sistem *reward* terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan ini dapat memperkaya kajian teoritis tentang dinamika perilaku organisasi serta menjadi referensi tambahan bagi para akademisi dalam mengembangkan teori-teori terkait motivasi kerja dan efektivitas organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat

memperkuat hasil-hasil studi sebelumnya yang membahas faktor-faktor penentu kinerja pegawai dalam konteks organisasi modern.

1.6.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan masukan langsung bagi manajemen PT Terusan Indah Perkasa dalam mengevaluasi dan mengoptimalkan gaya kepemimpinan serta sistem reward yang diterapkan. Dengan memahami bagaimana kedua variabel ini memengaruhi kinerja pegawai, pihak manajemen dapat merancang strategi kepemimpinan yang lebih adaptif dan sistem penghargaan yang lebih adil, transparan, serta sesuai dengan kebutuhan pegawai. Implementasi yang tepat dari temuan ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

1.6.3. Manfaat Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan atau referensi awal dalam mengembangkan studi lebih lanjut yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *reward*, dan kinerja pegawai. Penelitian berikutnya dapat memperluas lingkup variabel, menambahkan faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau iklim kerja, serta menggunakan pendekatan metode campuran (*mix-method*) untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat membandingkan hasil penelitian ini dengan organisasi lain atau sektor industri berbeda guna melihat konsistensi atau perbedaan pengaruh antar variabel.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan memimpin dan memengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan (Nurjaya dkk., 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi (Azmy, 2021).

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Kepemimpinan merupakan bagian penting disemua level organisasi atau perusahaan. Keberhasilan seorang pemimpin disatu organisasi bukan jaminan keberhasilannya memimpin organisasi lain. Hal ini tergantung dari gaya yang diterapkannya (Insan, 2020).

Berdasarkan pendapat para ahli yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau ciri khas yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing

bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Gaya ini mencerminkan cara pemimpin bertindak, berinteraksi, serta memotivasi anggota tim atau karyawan dalam lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan tidak bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakter pemimpin, serta kebutuhan bawahannya. Dengan demikian, efektivitas seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kesesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dalam organisasi.

2.1.2. Jenis Tipe Kepemimpinan

Menurut (Ahmad, 2021) membagi tipe kepemimpinan berbagai macam :

a. Tipe Kepemimpinan Otokratis (*Authoritative, Dominator*)

Tipe kepemimpinan otokratis adalah tipe yang dalam proses memimpinya sangat bergantung pada dirinya sendiri selaku pemimpin. Dalam pengambilan keputusan organisasi, biasanya pemimpin otokratis cenderung tidak meminta masukan dari anggotanya. Kepemimpinan Otokratis memiliki ciri-ciri antara lain: (1) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, (2) memimpinya selalu berperan sebagai pemain tunggal, (3) berambisi untuk merajai situasi, (4) setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, (5) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan, (6) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, (7) adanya sikap eksklusivisme, (8) selalu ingin berkuasa secara absolut, (9) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, (10) pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

b. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik adalah tipe pemimpin yang memiliki disiplin tinggi dan biasanya menyukai hal-hal yang formal. Menerapkan sistem komando dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan perintah. Menggunakan pangkat dan jabatan dalam mempengaruhi bawahan untuk bertindak. Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berlangsung searah.

c. Tipe Kepemimpinan Paternalistik/Maternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatutan dengan sifat-sifat sebagai berikut: (1) mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) mereka bersikap terlalu melindungi, (3) mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, (4) mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Tipe kepemimpinan paternalistik tidak jauh beda dengan tipe kepemimpinan

paternalistik, yang membedakan adalah dalam kepemimpinan paternalistik terdapat sikap *over protective* atau terlalu melindungi yang sangat menonjol disertai kasih sayang yang berlebih lebihan.

d. Tipe Kepemimpinan Kharismatis

Kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) adalah gaya kepemimpinan dengan menonjolkan karisma untuk menarik dan menginspirasi pengabdian oleh orang lain. Itu adalah salah satu contoh gaya yang berpusat pada pemimpin, selain kepemimpinan otoritatif dan transaksional. Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

e. Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez-faire berasal dari bahasa Perancis yang berarti 'izin bertindak'. *Laissez-faire* adalah tipe gaya kepemimpinan yang cenderung pasif. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan membiarkan orang lain untuk mengambil keputusan. Anda menyerahkan keputusan sepenuhnya di tangan kelompok. Pada tipe kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan

tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpinnya biasanya morat marit dan kacau balau.

f. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe demokratis adalah tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran saran, pendapat, dan nasehat dari masyarakat melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

2.1.3. Fungsi Pokok Kepemimpinan

Menurut (Ahmad, 2021) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

a. Fungsi Instruksi Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai

komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimanaperintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

- b. Fungsi Konsultasi Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- c. Fungsi Partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d. Fungsi Delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- e. Fungsi Pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sementara, lima fungsi pokok kepemimpinan menurut (Zebua dkk., 2024):

1. Fungsi Instruktif

Fungsi instruktif berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan perintah atau instruksi yang jelas kepada bawahannya. Dalam fungsi ini, pemimpin berperan sebagai pemberi arahan langsung yang bersifat mengikat, dengan harapan bahwa bawahan akan memahami dan menjalankan tugas sesuai dengan perintah yang diberikan. Instruksi yang efektif memerlukan komunikasi yang jelas, tidak

ambigu, serta dapat dipertanggungjawabkan agar bawahan bekerja sesuai harapan organisasi.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini menekankan pada pentingnya pemimpin untuk bersikap terbuka terhadap pendapat, saran, dan masukan dari bawahannya sebelum mengambil keputusan. Pemimpin berperan sebagai fasilitator dialog dua arah yang mendorong keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif, pemimpin tidak hanya memperkuat rasa memiliki di kalangan pegawai, tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan hubungan kerja yang harmonis.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi partisipasi menunjukkan peran pemimpin dalam mengajak dan mendorong bawahan untuk terlibat aktif dalam berbagai aktivitas organisasi. Keterlibatan ini mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program kerja. Dengan menerapkan fungsi ini, pemimpin tidak hanya membagi tanggung jawab, tetapi juga membangun komitmen dan rasa tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi adalah kemampuan pemimpin dalam mendelegasikan atau melimpahkan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya. Fungsi ini penting untuk mempercepat proses kerja dan mengembangkan potensi pegawai. Delegasi yang efektif memungkinkan pegawai merasa dipercaya, lebih mandiri, serta dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian merujuk pada upaya pemimpin dalam memantau, mengevaluasi, dan mengoreksi pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan. Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini juga berperan dalam mencegah penyimpangan serta menjaga standar kinerja tetap konsisten dan terarah.

2.1.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut (Masruhin & Raudhoh, 2022) yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard terdiri dari empat gaya utama yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan atau kematangan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Berikut adalah penjelasan per gaya kepemimpinan:

a. Telling Style (Gaya Mengarahkan)

Telling Style atau gaya mengarahkan adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan instruksi yang sangat jelas dan terperinci kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dan bagaimana cara melakukannya. Gaya ini cocok diterapkan pada karyawan yang memiliki tingkat kesiapan rendah, yaitu mereka yang belum memiliki keterampilan, pengetahuan, atau motivasi yang cukup untuk menjalankan tugas dengan mandiri. Pemimpin dengan gaya ini lebih sering mengambil keputusan sendiri dan memberi arahan langsung tanpa banyak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

- 1) Selalu memberikan informasi berupa intruksi
- 2) Memberikan kegiatan dan mengarahkan

b. *Selling Style* (Gaya Menawarkan)

Selling Style atau gaya menawarkan adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin tidak hanya memberikan arahan tetapi juga berusaha untuk menjelaskan dan meyakinkan karyawan tentang alasan di balik tugas yang diberikan dan bagaimana melaksanakannya. Gaya ini cocok diterapkan pada karyawan yang memiliki keterampilan dasar namun masih membutuhkan motivasi dan bimbingan dalam menjalankan tugas mereka. Pemimpin dengan gaya ini lebih bersifat partisipatif, mengajak karyawan untuk memahami tujuan dari pekerjaan yang diberikan, dan memberikan dukungan serta dorongan agar karyawan merasa lebih percaya diri.

- 1) Menyerahkan pekerjaan dan menawarkan terlebih dahulu
- 2) Memberikan dukungan dalam bekerja

c. *Participating Style* (Gaya Partisipasi)

Participating Style atau gaya partisipasi adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, tetapi pemimpin tetap memberikan bimbingan dan dukungan ketika diperlukan. Gaya ini cocok diterapkan pada karyawan yang sudah memiliki keterampilan dan motivasi yang cukup, namun mungkin masih membutuhkan dukungan emosional atau kepercayaan dari pemimpin. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak berperan sebagai fasilitator yang mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam keputusan dan proses kerja.

- 1) Mengikutsertakan karyawan dalam berpartisipasi untuk bekerja sama
- 2) Menyertakan karyawan dalam mengambil keputusan

d. *Delegating Style* (Gaya Pendelegasian)

Delegating Style atau gaya pendelegasian adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada karyawan untuk membuat keputusan dan melaksanakan tugas tanpa pengawasan langsung. Gaya ini cocok diterapkan pada karyawan yang sudah memiliki tingkat kesiapan tinggi, yaitu mereka yang sangat terampil, berpengalaman, dan memiliki motivasi serta komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugas. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mempercayakan sepenuhnya kepada karyawan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan lebih sedikit terlibat dalam pengawasan.

- 1) Kepemimpinan berdampak pada kesiapan kerja karyawan
- 2) Pemimpin berdelegasi pada wewenang kerja karyawan

2.2. Reward

2.2.1. Pengertian Reward

Reward (penghargaan) adalah apresiasi berupa materi ataupun ucapan yang diberikan atas keberhasilan ataupun prestasi yang telah dicapai. Penghargaan (*reward*) merupakan sebuah faktor yang sangat penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan dihargai dengan baik, maka mereka akan merasa bahwa mereka telah dihargai oleh perusahaan atas pekerjaan apa yang telah mereka kerjakan. Perusahaan diharapkan dapat memberikan penghargaan yang setimpal atas apa yang telah dilakukan oleh para karyawannya (Lestari & Saroyo, 2022).

Reward ialah hadiah atau hal lain yang diberikan pemberi kerja kepada pekerja sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan untuk mereka. Dapat disimpulkan dari pendapat diatas bahwa *reward* diartikan sebagai balasan yang diberikan oleh perusahaan berupa finansial maupun non finansial kepada karyawan yang telah mencapai tujuan dan memenuhi syarat perusahaan. Pemberian *reward* kepada karyawan memiliki tujuan dan dampak yang dirasakan oleh karyawan seperti terpenuhinya keinginan karyawan sesuai kesepakatan yang disetujui, menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu memberikan dan berbagai *reward* secara tepat waktu, serta mampu menaikkan reputasi perusahaan berdedikasi tinggi (Cristina dkk., 2023).

Reward adalah imbalan prestasi yang dicapai karyawan yang diberikan oleh perusahaan, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan kontribusi tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Jika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang baik, maka ia akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Sehingga memenuhi tujuan perusahaan yang tentunya berdampak pada profil perusahaan tersebut (Lestari & Muslihat, 2023).

Reward berfungsi sebagai pendorong atau motivasi untuk meningkatkan kinerja individu, dan umumnya diwujudkan dalam bentuk insentif moneter, seperti pemberian bonus, tunjangan, dan komisi. Penghargaan dapat berupa pendapatan dalam bentuk uang, barang, atau fasilitas lainnya yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Tarminah & Apriani, 2024).

Dari definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa, pemberian *reward* bagi karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. *Reward* dapat berbentuk material, seperti bonus atau kenaikan gaji, maupun non-material, seperti pengakuan, pujian, atau peluang pengembangan karier. *Reward* mendorong karyawan untuk mencapai atau bahkan melebihi target kerja mereka. Perilaku positif akan lebih sering diulang jika diberikan penghargaan.

2.2.2. Tujuan Pemberian *Reward*

Tujuan dari dilaksanakannya *reward* terhadap karyawan adalah menciptakan kepuasan kepada karyawan dengan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Menurut (Irawan dkk., 2020) menyatakan tujuan dari pemberian *reward* terhadap karyawan ialah :

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian *reward* atau penghargaan terjalinlah ikatan kerja sama formal antara manajer dan juga karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang berlaku.

b. Kepuasan Kerja

Dengan *reward* atau penghargaan, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistik sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program *reward* ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika *reward* atau penghargaan yang diberikan cukup besar, manajer akan dengan mudah memotivasi karyawannya.

2.2.3. Indikator *Reward*

Dimensi dan indikator dalam pengukuran *reward* mencakup beberapa aspek penting yang telah diidentifikasi oleh (Tarminah & Apriani, 2024), sebagai berikut:

a. Terdapat gaji sebagai komponen utama dalam *reward*

Gaji merupakan salah satu bentuk imbalan finansial yang paling mendasar dan penting yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Gaji yang diterima karyawan mencerminkan nilai pekerjaan mereka dalam organisasi dan menjadi sumber utama penghidupan.

b. Bonus dan insentif

Bonus dan insentif adalah bentuk penghargaan yang bersifat tambahan dan diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai target atau kinerja luar biasa. Bonus sering kali berbentuk uang tunai atau barang, sedangkan insentif bisa berupa hadiah atau penghargaan lain yang bernilai.

c. Terdapat tunjangan

Tunjangan adalah bentuk penghargaan non-finansial yang sering kali diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di luar gaji pokok. Tunjangan ini bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan makan, tunjangan transportasi, dan lainnya.

d. Kesejahteraan

Kesejahteraan mencakup lebih dari sekadar aspek finansial. Hal ini mencakup kualitas kehidupan kerja karyawan, keselamatan di tempat kerja, serta program kesehatan dan kebugaran yang dapat meningkatkan kualitas hidup mereka.

e. Pengembangan karir

Kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan adalah bentuk penghargaan yang sering kali kurang diperhatikan namun sangat penting. Pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan memberi karyawan kesempatan untuk belajar hal baru, memajukan keterampilan mereka, dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar.

f. *Reward*

Selain bentuk penghargaan finansial, reward juga bisa berupa penghargaan psikologis dan sosial. Penghargaan ini mencakup pemberian pengakuan atau apresiasi terhadap karyawan yang telah bekerja dengan baik, baik secara individu maupun dalam tim. Misalnya, ucapan terima kasih dari atasan, pengakuan di depan rekan-rekan kerja, atau dukungan sosial yang diberikan dalam bentuk perhatian dan bimbingan.

Sementara menurut (Rahmah & Sari, 2023) terdapat 4 Indikator yang mempengaruhi *reward* yaitu:

a. Gaji dan bonus

Gaji dan bonus adalah bentuk *reward finansial* yang langsung mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Gaji yang kompetitif dan bonus yang sesuai dengan pencapaian dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena mereka merasa upaya dan kontribusi mereka dihargai secara nyata. Karyawan yang merasa

mendapat kompensasi yang adil cenderung memiliki produktivitas tinggi dan loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan.

b. Kesejahteraan

Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai fasilitas dan manfaat tambahan yang diberikan perusahaan untuk memastikan kesehatan fisik, mental, dan sosial karyawan terjaga. Misalnya, program kesehatan, asuransi, jaminan hari tua, hingga fasilitas rekreasi dapat membuat karyawan merasa diperhatikan secara holistik. Program kesejahteraan ini juga berkontribusi pada kualitas hidup karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

c. Pengembangan karir

Pengembangan karir adalah *reward* non-finansial yang mencakup peluang pendidikan, pelatihan, dan promosi yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan karier mereka. Ketika perusahaan memberikan peluang untuk pengembangan, karyawan merasa bahwa perusahaan mendukung pertumbuhan mereka. Pengembangan karir ini penting karena memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka, membantu mereka mencapai potensi maksimal, dan membuat mereka merasa diinvestasikan dalam kesuksesan perusahaan.

d. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial, seperti pengakuan, pujian, dan apresiasi, memainkan peran penting dalam membangun rasa percaya diri, kepuasan, dan ikatan sosial karyawan dengan rekan kerja maupun perusahaan. Pengakuan atas prestasi atau kontribusi karyawan, misalnya dalam bentuk penghargaan "Karyawan

Bulan Ini" atau sekadar pujian publik, dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Penghargaan psikologis dan sosial ini menunjukkan bahwa perusahaan menghargai upaya mereka secara personal, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif.

2.2.4. Faktor- Faktor Penentu *Reward*

Faktor penentu *reward* menurut (Jayanti & Andi, 2022) menyatakan ada beberapa faktor penentu penghargaan, yaitu :

a. Kinerja

Kinerja merupakan ukuran dari sebuah hasil. Selama penghargaan diletakkan atas dasar-dasar faktor yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dengan baik, maka kita menggunakan kinerja sebagai sebuah faktor yang menentukan.

b. Usaha

Penghargaan terhadap suatu usaha merupakan contoh klasik cara pemberian penghargaan, bukan sekedar akhir dari usaha. Di dalam organisasi yang secara umum memiliki kinerja yang rendah, penghargaan atas sebuah usaha hanyalah semata-mata sebagai kriteria pembeda penghargaan. Usaha dapat dihitung lebih dari kinerja actual bila ada keyakinan bahwa orang-orang yang mencoba seharusnya diberikan dukungan.

c. Senioritas

Senioritas, hak kerja, dan masa jabatan mendominasi kebanyakan sistem kepegawaian publik di Amerika Serikat. Ketiganya tidak memainkan peranan

penting seperti yang berlaku di perusahaan perusahaan tetapi rentang waktu pekerjaan masih merupakan faktor utama dalam menentukan alokasi penghargaan.

d. Keterampilan yang dimiliki

Praktik lain yang lazim didalam suatu organisasi adalah mengalokasikan penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dari para pekerja. Tanpa mempertimbangkan apakah keterampilan itu terpakai, setiap individu yang memiliki tingkat keterampilan yang tinggi akan diberi penghargaan yang memuaskan.

e. Komitmen Pekerja

Komitmen pekerjaan dapat dijadikan sebagai kriteria pemberian penghargaan. Pekerjaan yang sukar dilakukan atau yang tidak diharapkan karena tekanan atau kondisi pekerjaan yang tidak mengizinkan, mungkin harus diberi *reward* yang lebih tinggi dengan tujuan untuk memikat pekerja agar melakukan pekerjaan tersebut.

2.3. Kinerja Pegawai

2.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja atau tingkat kesuksesan Pegawai dalam melakukan pekerjaannya yang diukur dalam jangka waktu tertentu, seperti standar hasil kerja dan target kerja ditentukan sebelum pekerjaan dimulai dan disepakati secara bersama-sama. Kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan dengan tujuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Esthi dan Marwah 2020).

Kinerja Pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan peranannya dalam perusahaan (organisasi) Agar berjalannya pengelolaan tersebut harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kepemimpinan, pelatihan, reward dan punishment, serta kinerja dan beberapa aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Rombe dan Dongoran 2021).

Dari penjelasan para ahli diatas dapat ditarik benang merah kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, kinerja seseorang Pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap Pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan suatu tugasnya. Kinerja Pegawai adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu.

2.3.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Esthi & Marwah, 2020) bahwa aspek-aspek yang berhubungan dengan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas: merupakan hasil kerja Pegawai yang dinyatakan dalam istilah hasil tanpa cacat.
- b. Kuantitas: merupakan hasil kerja Pegawai yang dinyatakan dalam istilah jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu: merupakan hasil kerja Pegawai yang diselesaikan sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan.

- d. Efektivitas: merupakan memaksimalkan segala sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) sehingga hasil dari setiap divisi akan meningkat.
- e. Kemandirian: merupakan cara kerja Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana Pegawai tersebut tidak mengandalkan orang lain dalam bekerja.

Kinerja Pegawai sangat dibutuhkan dalam melakukan aktivitas perusahaan. Dalam perusahaan biasanya kinerja Pegawai ada yang baik dan ada yang buruk. Semua hal tersebut tergantung dari masing-masing individu Pegawai tersebut. Setiap perusahaan tentunya ingin mendapatkan kinerja Pegawai yang baik dalam setiap bidang masing-masing. Kinerja Pegawai yang diharapkan dapat menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan *standard*.

2.3.3. Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut (Husna & Prasetya, 2024) terdapat tujuan kinerja pegawai, sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Produktivitas Organisasi

Kinerja pegawai yang baik secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian target dan hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

- b. Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kerja

Kinerja menjadi alat ukur untuk menilai sejauh mana seorang pegawai mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugasnya.

- c. Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial

Data kinerja digunakan dalam proses promosi, pemberian *reward*, pelatihan, hingga perencanaan karier pegawai.

d. Mendorong Pengembangan Kompetensi Karyawan

Evaluasi kinerja membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, sehingga dapat dijadikan dasar untuk pengembangan diri dan peningkatan keterampilan.

e. Menumbuhkan Motivasi dan Tanggung Jawab Kerja

Kinerja yang diakui dan dihargai akan meningkatkan semangat kerja, rasa memiliki, dan komitmen terhadap organisasi.

f. Menjaga Kualitas Layanan atau Produk

Kinerja yang optimal memastikan setiap proses berjalan sesuai standar, sehingga mutu produk atau layanan perusahaan tetap terjaga.

2.4. Penelitian Terdahulu

Peninjauan perlu dilakukan terhadap penelitian-penelitian terkait yang telah dilakukan sebelumnya untuk meneliti penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai di PT Terusan Indah Perkasa” hal ini dilakukan sebagai pembandingan atas penelitian penulis. Adapun penelitian terdahulu yakni, sebagai berikut :

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Damarsiwi dkk., 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Kantor DPRD Kabupaten Seluma)	1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai.

			3. Gaya kepemimpinan dan <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	(Suryadi dkk., 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan Le Polonia Hotel Medan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Gaya kepemimpinan dan <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	(Nia, 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi <i>Covid-19</i> Pada PT Buton Mandiri Perdana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Gaya kepemimpinan, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	(Tabroni & Komarudin, 2021)	Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumbahan Wirakartika Kramatwatu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. 3. Kinerja karyawan dan <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Jurnal Ilmiah Penelitian

2.5. Kerangka Konseptual

Menurut (Wardoyo dkk., 2023) kerangka konseptual merupakan suatu struktur teori yang didasarkan pada penalaran logis yang menjelaskan kenyataan yang terjadi dan menjelaskan apa yang harus dilakukan apabila ada fenomena atau fakta baru. Kerangka konseptual memberikan alasan dasar untuk mempertimbangkan manfaat solusi alternatif untuk masalah variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam memengaruhi perilaku dan motivasi pegawai di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku yang konsisten dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti transformasional dan partisipatif, mampu menciptakan iklim kerja yang positif, mendorong keterlibatan pegawai, serta membangun hubungan yang harmonis antar anggota tim. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter atau tidak komunikatif dapat menurunkan motivasi dan menyebabkan resistensi dari karyawan (Hariyati & Sunardi, 2024).

Reward merupakan bentuk apresiasi organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian kerja yang diberikan. *Reward* dapat bersifat finansial (seperti bonus, gaji, tunjangan) maupun non-finansial (seperti pengakuan, promosi, kesempatan pelatihan). Sistem *reward* yang adil, transparan, dan sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pemberian *reward* yang tepat waktu dan relevan dengan capaian kerja menjadi salah satu strategi efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan (Lewis dkk., 2023).

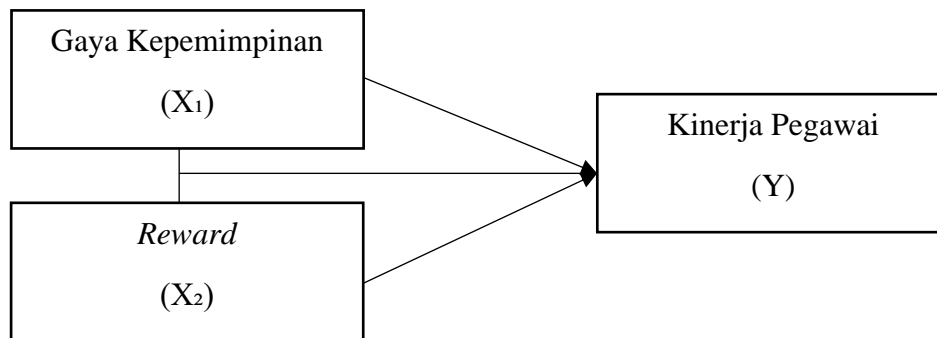
Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, serta lingkungan kerja. Kinerja pegawai yang optimal ditunjukkan melalui pencapaian target kerja, kedisiplinan, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Peningkatan kinerja tidak hanya berguna bagi individu, tetapi juga berdampak langsung terhadap produktivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan (sukmawati dkk., 2024).

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan *reward* dengan kinerja pegawai telah banyak dikaji dalam berbagai penelitian. Studi oleh Prasetyo dan Marlina (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis serta pemberian reward yang proporsional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya bergantung pada sistem kerja yang baik, tetapi juga pada bagaimana pemimpin mampu membangun komunikasi yang sehat dan memberikan penghargaan yang pantas kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dibentuk kerangka konseptual bahwa gaya kepemimpinan dan *reward* berperan sebagai variabel independen yang dapat memengaruhi variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan sistem *reward* yang efektif akan berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Kerangka ini akan menjadi dasar analisis dalam penelitian untuk menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward*

terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi tertentu, seperti di PT Terusan Indah Perkasa.

Dari kerangka konseptual diatas, peneliti membuat sebuah gambar kerangka penelitian untuk menjelaskan variabel yang akan di teliti yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan *reward* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Terusan Indah Perkasa. Kerangka konseptual dibawah ini dapat dilihat pada gambar 2.1. sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Koseptual

2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesa penelitian adalah jawaban sementara atau dugaan yang harus diuji kebenarannya (Sugiyono, 2013). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”. Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah peneliti kemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.
- b. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.

- c. Gaya kepemimpinan dan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Terusan Indah Perkasa.