

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Sistem**

Bahasa Latin "*systema*" dan bahasa Yunani "*sustema*" adalah etimologi dari kata "sistem" yang merujuk pada pengertian sekumpulan komponen yang saling terhubung untuk mencapai tujuan utama suatu organisasi atau perusahaan, sistem terdiri dari sekumpulan komponen yang saling terhubung (Effendy et al., 2023). Secara umum, sistem dapat dipahami sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai komponen atau elemen yang saling terhubung dan bekerja sama dalam suatu pola tertentu untuk mempermudah aliran informasi, materi, atau energi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem tidak hanya mencerminkan sekumpulan unsur yang saling berhubungan, tetapi juga menciptakan hubungan timbal balik yang memungkinkan setiap elemen di dalamnya untuk saling memengaruhi dalam menjalankan fungsi dan tugasnya.

Dalam konteks yang lebih luas, sistem juga dapat diartikan sebagai suatu struktur yang tersusun secara sistematis berdasarkan pandangan, teori, asas, atau prinsip tertentu, yang bertujuan untuk menciptakan mekanisme kerja yang lebih efektif dan efisien. Keberadaan sistem sangat esensial dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari manajemen, teknologi, pendidikan, ekonomi, hingga ilmu sosial, karena mampu memberikan kerangka kerja yang terorganisir dan terarah. Pemahaman yang mendalam tentang sistem

menjadi krusial dalam memastikan bahwa setiap unsur yang terlibat dapat bersinergi secara optimal, sehingga tujuan akhir yang diharapkan dapat tercapai dengan lebih baik. Oleh karena itu, penerapan sistem yang baik akan berkontribusi pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dalam berbagai bidang, baik dalam skala individu, organisasi, maupun masyarakat secara keseluruhan (Effendy et al., 2023).

### **2.1.2 Reward**

*Reward*, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dapat diartikan sebagai ganjaran, hadiah, upah, atau pahala. *Reward* dapat diartikan sebagai suatu bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai apresiasi atas perilaku positif, pencapaian prestasi, kontribusi signifikan, atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Penghargaan ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, baik materiil seperti bonus, kenaikan gaji, dan fasilitas tambahan, maupun nonmateriil seperti pengakuan, penghargaan formal, atau peluang pengembangan karier. Dalam konteks organisasi atau perusahaan, *reward* memiliki peran strategis dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat tinggi, meningkatkan motivasi, dan mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan oleh perusahaan.

Dengan memberikan *reward* yang tepat, karyawan akan merasa dihargai atas kontribusi yang mereka berikan. Oleh karena itu, penerapan *reward* yang efektif menjadi salah satu faktor krusial dalam menunjang

kesuksesan suatu organisasi. Sistem ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Dengan adanya *reward* yang tepat, karyawan akan merasa dihargai atas kontribusi yang mereka berikan, sehingga semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu, *reward* yang adil dan transparan juga dapat memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, mengurangi tingkat *turnover*, serta membangun budaya kerja yang lebih solid dan profesional. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada pertumbuhan dan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri yang semakin ketat (Nasrun, 2022).

### **2.1.3 Sistem *Reward***

Sistem *reward* merupakan sebuah sistem yang digagas oleh organisasi atau perusahaan untuk menunjukkan bentuk apresiasi kepada para pegawai. Penghargaan ini dapat berupa materi, seperti bonus, kenaikan gaji, atau insentif, maupun non-materi, seperti apresiasi, pengakuan, atau kesempatan untuk pengembangan karier. Tujuan utama dari sistem *reward* adalah untuk meningkatkan motivasi, mendorong perilaku positif, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga produktivitas kerja dapat terus ditingkatkan. Sistem penghargaan (*reward*) tidak hanya berupa finansial, namun juga bentuk kebanggaan dan rasa empati yang diberikan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dikarenakan perusahaan mampu memberikan empati kepada karyawannya menjadikan sistem penghargaan sebagai motivasi para karyawan (Sukardi, 2023).

*Reward* merupakan bentuk penghargaan atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi atau hasil kerja mereka, baik dalam bentuk finansial, seperti gaji, bonus, dan insentif, maupun non-finansial, seperti pengakuan, pujian, sertifikat, atau peluang pengembangan karier. Pemberian *reward* memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaiknya, mendorong perilaku positif, dan menciptakan budaya kerja yang produktif. Selain itu, *reward* juga bertujuan untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam praktiknya, pemberian *reward* yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan individu dapat menjadi salah satu strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta prestasi karyawan di berbagai bidang (Qomqirh, 2020).

Menurut Anwar & Duniya (2016) *reward* adalah salah satu cara yang digunakan oleh organisasi atau lembaga untuk mengapresiasi pencapaian tertentu dengan memberikan penghargaan, baik dalam bentuk material maupun non-material, kepada individu atau kelompok karyawan. Tujuan dari pemberian *reward* ini adalah untuk mendorong motivasi mereka, meningkatkan semangat kerja, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, menurut Rifaldi (2021) *reward* adalah bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusinya. Apresiasi ini bisa berupa hal yang tampak jelas atau lebih bersifat terselubung, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi

karyawan, mendorong antusiasme dalam menjalankan tugas, serta meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *reward* atau penghargaan merupakan bentuk penghormatan atas pencapaian, yang juga berfungsi sebagai ungkapan apresiasi atau rasa terima kasih dari organisasi terhadap kontribusi karyawan. Indikator *reward* dalam konteks organisasi atau perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa aspek berikut:

a. Finansial (*Monetary Reward*)

1. Peningkatan gaji atau bonus sebagai penghargaan atas kinerja:  
Merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai target atau hasil kerja yang luar biasa. Sebagai informasi tambahan, biasanya dilakukan evaluasi kinerja sebagai alat untuk memperhitungkan jumlah kenaikan gaji atau pemberian bonus kepada karyawan. Bonus yang diberikan bisa berupa bonus musiman atau bonus tahunan.
2. Insentif kinerja: Insentif merupakan sebuah imbalan tambahan yang diperoleh oleh karyawan jika mereka berhasil mencapai target tertentu. Target tersebut bisa meliputi target penjualan, target produktivitas, atau target efisiensi. Biasanya semakin tinggi jumlah target yang terpenuhi, maka semakin tinggi pula jumlah insentif yang mereka dapatkan.

3. Tunjangan tambahan: Tunjangan merupakan sebuah dukungan finansial yang diperoleh oleh karyawan diluar gaji pokok yang konsisten mereka dapatkan. Tunjangan memiliki beberapa macam, seperti seperti tunjangan makan, transportasi, komunikasi, atau kesehatan. Tunjangan sangatlah bermanfaat bagi karyawan, hal ini dikarenakan beban pribadi mereka berkurang dan kesejahteraan mereka meningkat. Selain itu, tunjangan tambahan juga dapat menjadi salah satu bentuk apresiasi perusahaan terhadap kinerja dan loyalitas karyawan. Dengan adanya tunjangan, motivasi kerja karyawan cenderung meningkat karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan. Hal ini tidak hanya berdampak positif pada produktivitas kerja, tetapi juga dapat membantu mengurangi tingkat turnover karyawan. Perusahaan yang memberikan tunjangan yang memadai biasanya mampu menciptakan citra positif di mata karyawan dan calon tenaga kerja, sehingga dapat menarik serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.
- b. Non-Finansial (*Non-Monetary Reward*)
    1. Pengakuan dan pujian: Merupakan bentuk apresiasi baik verbal maupun tertulis yang diperoleh oleh karyawan karena pencapaian mereka. Pengakuan dan pujian seringkali dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka karena timbulnya perasaan dihargai.

2. Kesempatan promosi: Promosi jabatan seringkali menjadi target utama karyawan. Hal ini dikarenakan mereka dapat memperoleh keuntungan yang lebih dari kenaikan jabatan yang mereka terima. Akan tetapi, perlu dipahami bahwa pemberian promosi harus dilakukan melalui pertimbangan yang matang. Hanya karyawan yang berprestasi yang berhak mendapatkan kesempatan tersebut.
3. Pemberian tugas atau proyek khusus: Sudah menjadi praktik umum untuk mendelegasikan tanggung jawab tambahan kepada karyawan yang dianggap mampu untuk menunjukkan kepercayaan kepada mereka. Hal ini tidak hanya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka, tetapi juga untuk mendapatkan pengalaman baru.

c. Fasilitas dan Lingkungan Kerja

1. Fleksibilitas kerja: Hal ini mengacu pada bagaimana karyawan memperoleh kemudahan dalam mengatur jam kerjanya. Fleksibilitas kerja juga memungkinkan karyawan menyesuaikan kapan ia akan mengerjakan tugasnya dan kegiatan pribadinya. Jam kerja fleksibel yang terutama tersedia bagi perempuan yang memiliki anak dan/atau tanggung jawab sebagai pengasuh. Perubahan kondisi ekonomi dan sosial, pergeseran populasi, serta inovasi teknis yang berkembang pesat, telah meningkatkan kebutuhan akan tempat kerja modern yang mengadopsi fleksibilitas. Semua karyawan berhak mengajukan permohonan

akses ke opsi tempat kerja fleksibel, tanpa memandang usia, profesi, atau keadaan pribadi. Pengaturan kerja fleksibel dapat diakses untuk alasan apa pun, dan alasan tersebut tidak perlu diungkapkan. Pemerintah berkomitmen untuk mempertimbangkan pengaturan kerja fleksibel bagi semua orang di semua tingkatan. Fleksibilitas akan membantu karyawan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan, diri sendiri, keluarga, dan komunitas. Mendukung karyawan kami baik untuk bisnis; hal ini terkait dengan tingkat turnover yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih besar, dan moral yang lebih tinggi.

2. Fasilitas kantor yang nyaman: Setiap fasilitas kantor harus berfungsi dengan baik. Hal tersebut dikarenakan tanpa fasilitas yang baik karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan benar dan nyaman. Tanpa adanya fasilitas yang memadai dan terawat, karyawan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya dapat menghambat kelancaran pekerjaan dan menurunkan kualitas hasil kerja. Fasilitas yang baik juga berperan dalam menciptakan rasa nyaman, mengurangi kelelahan fisik maupun mental, serta meningkatkan konsentrasi selama bekerja.

#### 2.1.4 *Punishment*

*Punishment* dapat didefinisikan sebagai sebuah metode untuk mengarahkan perilaku agar sejalan dengan norma atau aturan yang berlaku secara umum. *Punishment* juga merujuk pada konsekuensi yang bersifat tidak menyenangkan atau tidak diinginkan, yang diberikan oleh pihak atasan sebagai respons terhadap perilaku tertentu yang telah dilakukan. Jika diterapkan secara tepat, *punishment* (hukuman) memiliki potensi untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan dalam organisasi. Namun, pemberian *punishment* harus didasarkan pada pertimbangan yang matang dan objektif, dengan memperhatikan semua aspek yang relevan dalam situasi tersebut (Pramesti et al., 2019).

*Punishment*, atau hukuman, adalah bentuk konsekuensi yang diterapkan dengan tujuan untuk memperbaiki perilaku karyawan yang melanggar aturan, menjaga ketertiban, serta memberikan pelajaran agar tidak mengulang kesalahan yang sama (Meyrina, 2017). Hukuman ini sering digunakan sebagai sarana pengendalian perilaku dalam berbagai konteks, termasuk organisasi, pendidikan, dan masyarakat. Jika diterapkan dengan bijaksana dan berdasarkan prinsip keadilan, *punishment* tidak hanya menjadi pengingat akan pentingnya kepatuhan, tetapi juga berfungsi sebagai alat koreksi yang membantu individu memperbaiki tindakannya di masa mendatang. Menurut Rifaldi (2021) *punishment* adalah suatu tindakan yang bertujuan untuk memberikan efek jera kepada individu yang melakukan

kesalahan atau pelanggaran, dengan tujuan untuk mencegah perilaku serupa di masa depan.

Terdapat beberapa indikator *Punishment*, yaitu sebagai berikut:

- a. Teguran Lisan atau Tertulis
  1. Peringatan awal dalam bentuk teguran langsung dari atasan.
  2. Peringatan tertulis jika pelanggaran berulang.
- b. Pengurangan Insentif atau Bonus
  1. Pemotongan insentif atau tunjangan bagi karyawan yang tidak memenuhi target kerja atau melakukan pelanggaran tertentu.
- c. Penundaan atau Penurunan Pangkat
  1. Penundaan kenaikan pangkat atau jabatan sebagai konsekuensi dari kinerja buruk atau pelanggaran aturan.
  2. Dalam kasus tertentu, bisa terjadi penurunan jabatan.
- d. Skorsing atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
  1. Skorsing sementara sebagai bentuk hukuman bagi pegawai yang melakukan pelanggaran serius.
  2. Pemecatan jika pegawai terus melanggar aturan atau melakukan tindakan yang sangat merugikan perusahaan.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya agar bekerja secara efektif. Tujuan utama dari gaya kepemimpinan adalah membangun semangat kerja dan memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan

oleh organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin besar pula dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai (Mendrofa et al., 2021). Gaya kepemimpinan yang efektif ditandai dengan adanya kepedulian terhadap pegawai, seperti melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi, memberikan arahan dan motivasi, serta membangun komunikasi yang terbuka. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang baik dapat berdampak negatif terhadap penyelesaian masalah dalam organisasi. Contohnya, pemimpin yang kurang peduli cenderung tidak berpartisipasi dalam diskusi, enggan memberikan solusi ketika pegawai membutuhkannya, serta membiarkan bawahannya menyelesaikan masalah tanpa bimbingan atau dukungan yang memadai (Mendrofa et al., 2021).

Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan upaya memperoleh dukungan dari pihak-pihak di luar kelompok atau organisasi. Berdasarkan berbagai definisi yang ada, kepemimpinan menjadi bagian krusial dalam manajemen, di mana seorang pemimpin perlu menciptakan harmoni dengan bawahannya. Hal ini mencakup pembinaan kerja sama, pemberian arahan, serta motivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Seorang pemimpin juga berperan dalam membentuk sikap dan perilaku individu maupun kelompok, sehingga dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam organisasi (Pramesti et al., 2019). Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dalam bekerja secara efektif guna

mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik ditandai dengan kepedulian terhadap pegawai, seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pemberian solusi atas permasalahan, serta komunikasi yang terbuka. Kepemimpinan juga berperan dalam membentuk sikap dan perilaku individu maupun kelompok agar tercipta kerja sama yang harmonis. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat berdampak negatif terhadap penyelesaian masalah dalam organisasi, menurunkan motivasi kerja pegawai, serta menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi bagian penting dalam manajemen, di mana pemimpin harus mampu memberikan arahan, motivasi, serta dukungan kepada bawahannya agar kinerja organisasi tetap optimal.

#### 1. Pendekatan Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan, terdapat tiga pendekatan utama yang digunakan untuk memahami bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan dari ketiga pendekatan tersebut:

##### a. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan ini berfokus pada karakteristik atau sifat yang dimiliki seorang pemimpin. Teori ini beranggapan bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat tertentu yang membedakannya dari individu lain. Pendekatan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang dibawa sejak lahir dan

bukan hasil dari pelatihan atau pengalaman. Selain itu, pendekatan ini menekankan bahwa sifat-sifat seperti kepercayaan diri, kecerdasan, integritas, dan kemampuan komunikasi yang baik sering kali dianggap sebagai penentu keberhasilan seorang pemimpin. Karakteristik tersebut diyakini memengaruhi cara pemimpin mengambil keputusan, memotivasi bawahan, dan mengelola situasi yang kompleks. Dengan memiliki sifat-sifat unggul ini, seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan bersama.

b. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku lebih menitikberatkan pada bagaimana seorang pemimpin bertindak dalam situasi tertentu, bukan hanya pada sifat atau karakteristik pribadinya. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan bukan hanya sesuatu yang dibawa sejak lahir, tetapi juga dapat dipelajari melalui pengalaman dan pelatihan.

c. Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)

Pendekatan ini berpandangan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat dianggap paling efektif untuk diterapkan di semua situasi, sehingga membedakannya dari berbagai pendekatan lainnya. Inti dari pendekatan ini adalah keyakinan bahwa seorang pemimpin yang baik harus memiliki kemampuan

untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang sedang dihadapi, kebutuhan organisasi, serta karakteristik dan kepribadian masing-masing bawahannya. Pemimpin diharapkan mampu memahami dan menganalisis situasi secara cermat, sehingga kebijakan atau aturan yang dikeluarkan dapat diterapkan secara tepat dan menghasilkan dampak yang diinginkan. Selain itu, pemimpin juga perlu memperhatikan kebutuhan organisasi secara menyeluruh, dengan tujuan agar setiap kebijakan yang ditetapkan tidak hanya relevan dengan kondisi yang ada, tetapi juga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Pendekatan ini menuntut pemimpin untuk bersikap adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap dinamika yang terjadi, sehingga mampu menciptakan harmoni antara kebutuhan organisasi, situasi, dan sumber daya manusia yang dimiliki.

Terakhir, seorang pemimpin juga harus mampu memahami karakteristik setiap bawahannya. Pada dasarnya setiap bawahan merupakan seorang individu yang memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan lainnya. Gaya kepemimpinan perlu memperhatikan hal ini. Seorang yang pemalas perlu gaya kepemimpinan yang tegas, sedangkan seorang yang rajin tidak terlalu membutuhkan gaya kepemimpinan yang tegas. Ketiga pendekatan dalam kepemimpinan memberikan perspektif yang berbeda dalam memahami bagaimana seorang pemimpin dapat

efektif dalam menjalankan tugasnya. Pendekatan sifat menekankan karakteristik bawaan pemimpin, pendekatan perilaku menyoroti bagaimana pemimpin bertindak, sementara pendekatan situasional menggarisbawahi pentingnya adanya ketersesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kondisi di kenyataan. Pemimpin yang efektif sering kali menggabungkan elemen dari ketiga pendekatan ini untuk mencapai hasil terbaik dalam organisasi. Ini harus digaris bawahi bahwa ketiga pendekatan tersebut memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Seorang pemimpin dituntut memutuskan kapan dan bagaimana ia menggunakan ketiga pendekatan tersebut. Tidak ada satu pun pendekatan kepemimpinan yang benar-benar sempurna dan dapat digunakan secara universal di setiap situasi. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada kondisi, tujuan, serta lingkungan organisasi tempat kepemimpinan itu diterapkan. Oleh karena itu, yang terpenting adalah memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan, karakteristik tim, budaya kerja, serta tantangan yang sedang dihadapi. Pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi, memberikan hasil optimal, dan mendorong kerja sama yang efektif antara pemimpin dan anggota tim.

## 2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Samsul Arifin (2019) dalam Alpasha (2022), terdapat lima indikator kepemimpinan yang menjadi tolok ukur efektivitas seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

### a. Kemampuan dalam Membangun Kerja Sama dan Hubungan yang Baik

Selain itu, sangat penting bagi orang-orang untuk menyadari manfaat bekerja secara kolaboratif dalam proyek, tetapi juga sangat penting bagi setiap individu untuk mengembangkan hubungan yang luar biasa dengan individu lainnya. Hal ini terlepas dari kenyataan bahwa memahami manfaat dari kerja proyek kolaboratif sangatlah penting. Dalam rentang waktu yang sama, kedua elemen ini sangat penting. Kolaborasi dengan orang lain dan pengembangan hubungan positif dengan mereka dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya mendukung pekerjaan yang efektif, tetapi juga menyenangkan.

Bekerja bersama dengan orang lain adalah salah satu teknik untuk mencapai tujuan ini. Tujuan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan mengembangkan hubungan positif dengan orang-orang yang terlibat. Jika sekelompok orang bekerja sama, ada kemungkinan tujuan ini dapat tercapai. Ketika seseorang telah memutuskan untuk mengikuti suatu bidang pekerjaan tertentu, ada kemungkinan bahwa keberadaan lingkungan

kerja yang tidak hanya menyenangkan tetapi juga bermanfaat dapat meningkatkan antusiasme mereka terhadap bidang pekerjaan yang telah mereka pilih.

Ada beberapa cara yang dapat membantu mencapai tujuan ini. Keadaan ini terjadi karena keberadaan atmosfer seperti itu memiliki potensi untuk mengubah tingkat motivasi yang dibawa oleh seseorang. Karena hal inilah, seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan untuk membangun kerja sama dan hubungan yang baik antar bawahannya dan dengan bawahannya. Konflik mungkin terjadi jika kemampuan ini tidak dimiliki.

Selain itu, kemampuan dalam memberikan motivasi kepada pegawai juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Dengan pemberian motivasi, bawahan akan mendapatkan dorongan secara emosional. Kemampuan ini juga menuntut adanya kemampuan seorang pemimpin dalam berkomunikasi secara interpersonal. Kemampuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan juga sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Dengan memberikan motivasi, bawahan akan menerima dorongan emosional yang dapat meningkatkan komitmen terhadap tugas. Kemampuan ini juga membutuhkan kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dengan orang lain agar pesan dapat diterima dengan baik dan membangun hubungan kerja yang positif.

## b. Kemampuan dalam Menjalankan Tugas Secara Efektif

Pada prinsipnya, tugas harus diselesaikan dengan baik dan benar. Jika tidak, perusahaan akan mengalami kerugian. Salah satu kerugian yang paling fatal adalah kerugian finansial. Kerugian finansial dapat menyebabkan kebangkrutan. Kapasitas seorang pemimpin untuk melaksanakan kewajibannya secara efektif dan sesuai dengan batasan anggaran organisasi sangat penting untuk melindungi perusahaan dari dampak negatif. Pentingnya hal ini tidak dapat dilebih-lebihkan. Beratnya konsekuensi yang ditimbulkan tidak dapat ditekankan lagi. Mengingat masalah yang telah disebutkan di atas, hal ini sangat penting untuk dilakukan. Kerentanan organisasi terhadap kemungkinan dampak negatif adalah salah satu dari banyak faktor yang menyebabkan situasi ini. Banyak faktor lain yang berkontribusi terhadap hal ini. Ini hanyalah salah satu dari banyak faktor yang menyebabkan hal ini. Insiden ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor, dan ini hanya salah satunya. Ada beberapa elemen tambahan. Berbagai faktor tambahan sama pentingnya dan harus ditangani. Hal ini memiliki dampak yang cukup besar bagi perusahaan dan karyawannya. Hal ini penting bagi perusahaan dan karyawannya karena relevan bagi mereka. Hal ini menjelaskan situasinya sebagaimana adanya. Bawahan dianggap sangat penting bagi perusahaan, yang menjelaskan situasi saat ini.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Ketika mengambil keputusan, para pemimpin memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk berpartisipasi dalam proses diskusi. Dengan melibatkan karyawan dalam proses diskusi akan memberikan dampak positif terhadap hasil pengambilan keputusan. Hal tersebut dikarenakan keputusan yang diambil juga berpengaruh kepada karyawan, sehingga penting untuk memahami sudut pandang mereka. Selain itu, para pemimpin dituntut untuk memiliki kepekaan dalam melihat kesulitan yang terjadi di tempat kerja. Hal ini memungkinkan mereka untuk dengan cepat mengambil tindakan yang tepat dan cepat untuk mengatasi masalah tersebut.

d. Kemampuan dalam Mengelola Waktu dan Mendelegasikan Tugas

Pemimpin organisasi harus menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, serta memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Mereka diharapkan dapat memenuhi kondisi ini. Langkah-langkah ini dilakukan untuk memastikan bahwa para pemimpin melaksanakan tugas mereka secara efektif. Langkah-langkah ini sangat penting untuk memenuhi kriteria tersebut. Mereka terdorong untuk melakukan tindakan ini untuk memenuhi kriteria ini karena tugas yang telah mereka sepakati untuk diterima. Karena komitmen yang telah mereka sepakati bersama untuk diselesaikan, mereka berkewajiban untuk melakukan kegiatan ini untuk memenuhi

kondisi ini. Para pemimpin diharapkan untuk secara efektif menyelesaikan tugas ini dan melaksanakannya. Merupakan tanggung jawab orang-orang yang berada dalam posisi kekuasaan untuk memastikan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan cara yang konsisten dengan tujuan yang telah dinyatakan sebelumnya. Mengingat parahnya keadaan, fakta bahwa apa yang dinyatakan adalah tindakan perilaku yang tidak sopan di pihak pembicara mengatakan dengan keras.

e. Kemampuan dalam Mendelegasikan Wewenang dan Tanggung Jawab

Pemimpin yang baik dapat mengidentifikasi dan mengelompokkan berbagai tugas mereka. Pemimpin dapat memilih pekerjaan mana yang harus dilakukan secara pribadi dan mandiri, terutama pekerjaan yang strategis, berdampak, atau kuat. Anggota tim atau kelompok kerja bisa mendapatkan tugas lain. Pendelegasian tugas yang efektif akan memberdayakan dan mengembangkan karyawan sekaligus mengurangi beban atasan.

Pemimpin harus membimbing dan membantu staf, terutama saat pengambilan keputusan. Pemimpin harus menetapkan standar yang jelas, memberikan pelatihan atau sumber daya, dan mengizinkan anggota tim untuk membuat pilihan dalam ruang lingkup mereka. Strategi ini membuat para pekerja menjadi lebih mandiri, bertanggung jawab, dan profesional sekaligus membantu

mereka bekerja dengan baik. Terakhir, pendelegasian dan pertumbuhan yang efektif akan menciptakan struktur kerja yang solid dan budaya perusahaan yang kooperatif.

#### **2.1.6 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merujuk pada dorongan atau alasan yang mendorong individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan semangat, komitmen, dan keinginan untuk mencapai tujuan tertentu (Nesia & Renny, 2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri individu, seperti kebutuhan, nilai, dan tujuan pribadi, maupun dari luar, seperti kebijakan perusahaan, penghargaan, dan kondisi kerja. Motivasi ini sangat penting karena dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kinerja, serta kepuasan kerja pegawai dalam organisasi. Menurut Patintingan et al. (2016) motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang memacu seseorang untuk bekerja dengan giat demi mencapai tujuan perusahaan. Ketika dorongan kerja tidak didukung oleh motivasi yang memadai, hasil kerja yang dicapai cenderung kurang optimal. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi memicu gangguan psikologis atau rasa ketidaknyamanan pada pekerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan semangat kerja dan memunculkan perilaku malas. Menurut Nasrun (2022) motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang memberikan energi untuk membangkitkan semangat kerja seseorang, sehingga individu bersedia bekerja secara efektif dan terkoordinasi dengan seluruh kemampuannya demi mencapai kepuasan. Motivasi juga merujuk

pada keinginan untuk memberikan upaya maksimal demi tercapainya tujuan organisasi, yang didasari oleh sejauh mana upaya tersebut dapat memenuhi kebutuhan individu. Kebutuhan muncul ketika terdapat ketidakseimbangan antara kondisi yang dimiliki dengan harapan yang ingin dicapai. Dorongan sendiri adalah kekuatan psikologis yang mengarahkan seseorang untuk memenuhi harapan dalam mencapai tujuan, sedangkan tujuan merupakan hasil akhir atau pencapaian yang diinginkan oleh individu.

#### 1. Jenis Jenis Motivasi

Motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri individu tanpa adanya tekanan atau pengaruh dari pihak lain (Siregar, 2020). Motivasi ini muncul secara alami karena adanya keinginan atau kebutuhan pribadi yang ingin dipenuhi. Seseorang yang memiliki motivasi intrinsik akan terdorong untuk melakukan suatu aktivitas karena ia menikmati prosesnya, merasa tertantang, atau ingin mencapai kepuasan pribadi. Dengan kata lain, individu yang memiliki motivasi intrinsik tidak membutuhkan rangsangan dari luar untuk tetap termotivasi, sebab dorongan yang ada sudah berasal dari dalam dirinya sendiri. Di sisi lain, motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang timbul akibat adanya rangsangan atau faktor dari luar individu (Siregar, 2020). Motivasi ini dapat muncul karena adanya harapan akan imbalan, penghargaan,

pengakuan, atau bahkan ancaman hukuman dan konsekuensi negatif lainnya. Seseorang yang memiliki motivasi ekstrinsik akan melakukan suatu tindakan bukan semata-mata karena ia menikmatinya, tetapi karena ada faktor eksternal yang mendorongnya untuk bertindak. Misalnya, seorang karyawan yang bekerja lebih giat karena ingin mendapatkan bonus atau promosi, atau seorang siswa yang belajar lebih tekun agar mendapatkan nilai tinggi dan pujian dari orang tua maupun guru.

Dengan demikian, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki peranan penting dalam mendorong seseorang untuk bertindak atau mencapai suatu tujuan tertentu. Kombinasi yang seimbang antara kedua jenis motivasi ini dapat meningkatkan efektivitas serta produktivitas seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya.

## 2. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2019) dalam (Nining et al., 2023) terdiri dari lima aspek utama, yaitu Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Rasa Aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Akan Penghargaan, dan Kebutuhan Perwujudan Diri. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan memperhatikan setiap aspek kebutuhan tersebut, di antaranya:

### a. Kebutuhan Fisik

Kebutuhan fisik mencakup segala macam kebutuhan berbentuk fisik yang dibutuhkan bagi karyawan. Kebutuhan fisik

tersebut bukan diberikan dalam bentuk barang namun dari gaji, bonus, uang transportasi, tunjangan, serta fasilitas lain yang dapat digunakan oleh karyawan untuk memebuhi kebutuhan fisik mereka. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling utama. Kebutuhan ini juga merupakan alasan seorang karyawan terpacu untuk bekerja. Jika perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan ini, maka semangat bekerja mereka akan hilang. Pada dasarnya itu merupakan hak mereka. Hal yang sudah seharusnya mereka peroleh atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Perusahaan berkewajiban secara mutlak untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Jika tidak, karyawan dapat menuntut secara hukum perusahaan tersebut.

b. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan

Untuk menciptakan rasa aman dalam bekerja, perusahaan dapat menyediakan fasilitas keamanan dan perlindungan bagi tenaga kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui program jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, serta penyediaan perlengkapan keselamatan kerja agar karyawan merasa lebih nyaman dan terlindungi saat bekerja.

c. Kebutuhan Sosial

Membangun hubungan kerja yang harmonis sangat penting dalam dunia kerja. Salah satu caranya adalah dengan membentuk tim kecil dalam setiap sub-divisi, sehingga dapat meningkatkan interaksi antarpegawai serta memudahkan penyelesaian masalah secara

berkelompok. Selain itu, memenuhi kebutuhan sosial juga mencakup memberikan ruang bagi karyawan untuk diterima dalam kelompok kerja dan merasakan hubungan yang baik antar sesama.

d. **Kebutuhan Akan Penghargaan**

Karyawan akan lebih termotivasi apabila perusahaan mengakui dan menghargai kerja keras mereka. Bentuk penghargaan yang dapat diberikan meliputi pemberian bonus kinerja, kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta memberikan apresiasi atas kemampuan dan kontribusi mereka dalam pekerjaan. Dengan adanya penghargaan ini, karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Melalui pemenuhan indikator-indikator motivasi tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

### **2.1.7 Bank Perekonomian Rakyat (BPR)**

Sejak disahkannya Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK), yang memberikan perubahan signifikan dalam struktur dan kebijakan sektor keuangan nasional, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) mengalami perubahan nama menjadi Bank Perekonomian Rakyat. Bank Perekonomian Rakyat (BPR) adalah lembaga perbankan yang menjalankan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah, dengan fokus utama pada

pemberian layanan keuangan yang lebih sederhana dibandingkan dengan bank umum. Dalam hal ini, BPR tidak menawarkan layanan dalam lalu lintas giral secara langsung, yang berarti tidak menyediakan fasilitas untuk transaksi pembayaran melalui rekening giro atau transaksi elektronik yang biasanya ditemukan di bank-bank besar.

Kegiatan operasional BPR juga jauh lebih terbatas jika dibandingkan dengan bank umum, karena BPR memiliki berbagai pembatasan yang diatur dalam UU P2SK. Misalnya, BPR dilarang untuk menerima simpanan giro yang merupakan salah satu produk utama bank umum, tidak diizinkan melakukan kegiatan valuta asing (valas), kecuali dalam hal usaha penukaran valuta asing yang bersifat terbatas. Selain itu, BPR juga tidak dapat terlibat dalam sektor perasuransian, kecuali dalam bentuk pemasaran produk asuransi yang dilakukan dalam kerangka kerja sama dengan perusahaan asuransi lain. Pembatasan-pembatasan ini bertujuan untuk menjaga agar BPR tetap fokus pada segmen pasar yang lebih kecil, seperti masyarakat mikro dan usaha kecil yang membutuhkan akses ke layanan perbankan yang lebih sederhana dan terjangkau.

Namun demikian, meskipun memiliki ruang lingkup kegiatan yang lebih sempit, BPR masih memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian, terutama dalam mendukung pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dalam hal ini, BPR dapat menjalin kerja sama dengan bank umum untuk menyalurkan kredit atau pembiayaan dengan prinsip Syariah kepada pelaku UMKM yang membutuhkan

dukungan keuangan. Dengan adanya kerjasama ini, BPR diharapkan dapat membantu meningkatkan inklusi keuangan dan memperluas akses ke layanan perbankan bagi masyarakat yang sebelumnya sulit dijangkau oleh bank-bank besar.

#### Kegiatan Usaha Bank Perekonomian Rakyat (BPR)

Bank Perekonomian Rakyat (BPR) memiliki berbagai kegiatan usaha yang diizinkan untuk dilaksanakan, antara lain:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, seperti tabungan, deposito berjangka, dan bentuk simpanan lainnya yang setara.
2. Menyalurkan dana dalam bentuk kredit atau pembiayaan yang berbasis pada Prinsip Syariah.
3. Melakukan kegiatan transfer dana, baik untuk kepentingan internal bank maupun untuk kepentingan nasabah.
4. Menempatkan dana pada bank lain, meminjam dana dari bank lain, atau memberikan pinjaman kepada bank lain.
5. Melaksanakan kegiatan usaha dalam penukaran valuta asing.
6. Menyertakan modal pada lembaga penunjang BPR, dengan memperhatikan batasan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Menjalin kerja sama dengan lembaga jasa keuangan (LJK) lainnya, serta dengan pihak selain LJK, untuk memberikan layanan jasa keuangan kepada nasabah.

8. Melakukan kegiatan pengalihan piutang, baik dengan cara jual beli piutang atau mekanisme lainnya yang sah.
9. Melaksanakan kegiatan lainnya yang memerlukan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nesia Nanda Kurnia, Renny Husnaiti, dan Yoko Tristiarto (2022)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Deraya	Metode penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kuantitatif.	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Deraya.
2.	Ratu Erlina, Deni Sunaryo, dan Syamsudin (2022)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Area Terdampak Pintu Toll Serang-Panimbang	Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan <i>desk research analysis</i> .	<i>reward</i> (X1) dan <i>punishment</i> (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) Pegawai Negeri Sipil di area terdampak Pintu Tol Serang-Panimbang.
3.	Nanda Oktaviana Nasrun (2021)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Inocycle Technology Group	Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.	<i>Reward</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan <i>punishment</i> tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pada

				PT. Inocycle Technology Group.
4.	Sulham (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone	Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Libureng Kabupaten Bone.
5.	Syukur S. Mendrofa, Samalua Waoma, Jhon Firman Fau (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Di Dinas Pertahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan.	Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan.

Sumber : Data Diolah (2025)

## 2.2 Kerangka Pemikiran dan Perkembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).

*Reward* merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh suatu organisasi kepada anggotanya sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Pemberian *reward* ini dapat berbentuk materi finansial seperti gaji pokok, upah dasar, insentif, bonus atas prestasi kerja, serta tunjangan lainnya. Selain itu, *reward* juga dapat bersifat non-finansial seperti kesempatan untuk mengikuti pelatihan, peluang pengembangan karier, promosi jabatan, maupun fasilitas liburan

dan program pensiun. Di samping itu, penghargaan juga bisa berupa dukungan psikologis seperti pujian, pengakuan dari atasan, serta rasa dihargai yang mampu meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi kerja. Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa *reward* yang diberikan sesuai dengan pencapaian dan kebutuhan karyawan, karena jika tidak tepat sasaran, hal tersebut dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan, menurunkan semangat kerja, serta berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas pegawai dalam jangka panjang (Rustandi & Rukhviyanti 2020).

Berdasarkan penelitian Nesia Nanda Kurnia & Renny Husnaiti (2022) menyatakan *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Deraya. Artinya, pemberian *reward* pada perusahaan deraya sudah sesuai dan dianggap cukup sehingga dapat mensejahterakan karyawannya bahwa dengan adanya *reward* memicu karyawan dalam semangat bekerja atau termotivasinya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Nasrun (2022) menyatakan bahwa *reward* atau penghargaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, terutama melalui pemberian upah, tunjangan, dan bonus yang dirancang untuk meningkatkan semangat kerja. Berdasarkan uraian maka hipotesisnya:

**H<sub>1</sub> : *Rreward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).**

### 2.2.2 Pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).

*Punishment* atau hukuman dapat diartikan sebagai bentuk tindakan korektif yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dianggap kurang baik atau tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hukuman ini pada dasarnya merupakan bentuk sanksi yang bersifat negatif, dan berbanding terbalik dengan *reward* yang merupakan bentuk penguatan positif. Meskipun bersifat negatif, *punishment* tidak selalu berdampak buruk apabila diberikan dengan cara yang bijaksana, adil, dan tepat sasaran. Jika diterapkan secara proporsional, *punishment* justru dapat menjadi alat motivasi yang efektif untuk mendorong perubahan perilaku karyawan ke arah yang lebih baik. Tujuan utama dari pemberian sanksi ini adalah untuk menimbulkan rasa tidak nyaman sebagai bentuk peringatan, sehingga karyawan dapat menyadari kesalahan yang telah dilakukan dan terdorong untuk tidak mengulangnya di masa mendatang. Dengan demikian, *punishment* tidak semata-mata bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih sebagai sarana pembinaan agar karyawan dapat memperbaiki sikap, meningkatkan kedisiplinan, serta menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam pekerjaannya (Mentang, 2021).

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Gentari (2022) menyatakan bahwa pemberian *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di area terdampak Pintu Tol Serang-Panimbang. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh

Mentang (2021) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan kata lain, semakin konsisten dan tepat perusahaan dalam menerapkan sanksi terhadap karyawan yang melanggar, hal tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja. Penerapan hukuman yang adil mendorong karyawan untuk lebih berhati-hati dan bertanggung jawab dalam bekerja, serta mengurangi kemungkinan kesalahan yang sama terulang. Hukuman berfungsi tidak hanya sebagai koreksi, tetapi juga sebagai dorongan agar karyawan meningkatkan disiplin dan performa untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian maka hipotesisnya :

**H<sub>2</sub> : *Punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).**

### **2.2.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).**

Gaya kepemimpinan merujuk pada sekumpulan karakteristik yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memengaruhi bawahannya, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. Dalam pengertian lain, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku, pendekatan, atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola timnya. Gaya kepemimpinan ini mencerminkan keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan hasil kombinasi antara keterampilan, sifat, dan sikap yang diterapkan oleh

pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan bersama (Waedoloh et al., 2022).

Menurut Mendrofa et al., (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. Menurut penelitian Sulham (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, ini dapat dibuktikan dengan hasil perhitungan statistik, nilai koefisien determinasi sebesar 80,3 %. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja sebesar 80,3 % ditentukan oleh kepemimpinan, sedangkan sisanya 19,7 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Berdasarkan uraian maka hipotesisnya :

**H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).**

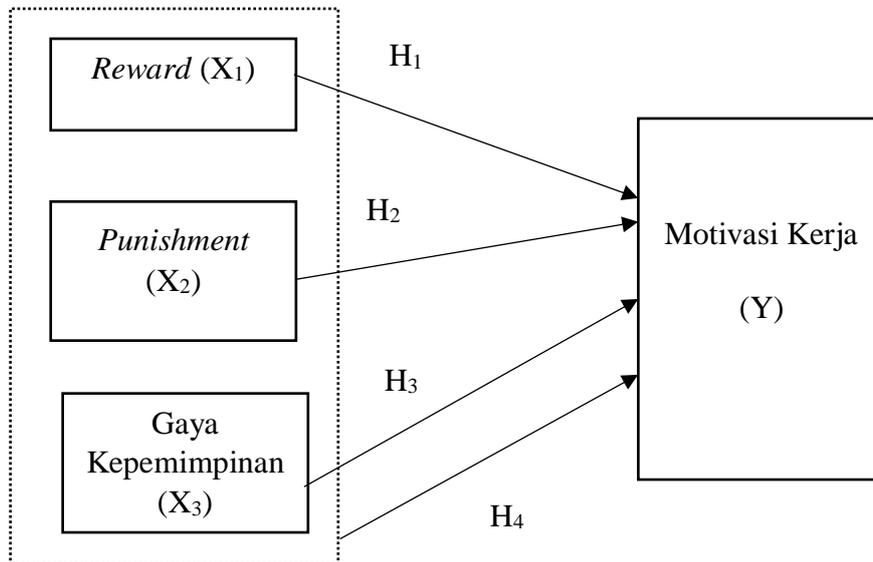
#### **2.2.4 Pengaruh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Nabila (2022), ditemukan bahwa pemberian *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Ciamis. *Reward* yang diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, terbukti mampu meningkatkan semangat kerja dan mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Selain itu, penerapan *punishment* atau sanksi juga menunjukkan

pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sanksi yang diterapkan secara adil dan konsisten dapat menumbuhkan sikap disiplin serta meningkatkan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas. Temuan ini juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama, *reward* dan *punishment* memiliki dampak signifikan dalam membentuk perilaku kerja pegawai yang lebih produktif, disiplin, dan termotivasi dalam menjalankan peran mereka di lingkungan organisasi. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Panting (2019), menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Enrekang. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, terutama yang melibatkan komunikasi yang efektif, pemberian arahan yang jelas, serta kemampuan dalam memberikan contoh yang baik, terbukti mampu membangkitkan semangat kerja pegawai. Pemimpin yang mampu membina hubungan kerja yang positif, memberi dukungan, serta memberikan penghargaan atas pencapaian bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, peran pemimpin tidak hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai sumber inspirasi yang dapat meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan uraian maka hipotesisnya :

**H<sub>4</sub> : *Reward, punishment, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada PT BPR BKK Kota Tegal (Perseroda).***

Dengan demikian dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



*Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian*