

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian sumber daya manusia

Menurut (Farida Umi, 2015) MSDM merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengkoordinasian/organisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut (Farida Umi, 2015) Sumber daya manusia atau *human resource* dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam sebuah organisasi atau bisa disebut sebagai karyawan atau *employee*. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh seorang manajer dalam sebuah perusahaan mengenai aspek-aspek SDM dari manajemen kerja. Menurut (Gomes, 2003) bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya, dan karsa.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tugas dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mengelola unsur manusia secara baik agar mampu bekerja secara efektif, efisien dan produktif sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Farida Umi, 2015) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain :

### 1. Fungsi secara manajerial :

#### a. Perencanaan

Setiap manajer pasti akan melakukan perencanaan terkait dengan tujuan dan target perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan penyusunan langkah-langkah untuk mempersiapkan segala kebutuhan dengan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

#### b. Pengorganisasian

Penyusunan suatu organisasi dengan merancang struktur dan hubungan untuk mengetahui tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.

#### c. Pengarahan

Pengarahan tenaga kerja bertujuan untuk memberikan perintah, petunjuk serta saran sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan terhadap standar yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Fungsi secara operasional :

a. Pengadaan sumber daya manusia

Pengadaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya. Seleksi serta penempatan tenaga kerja menentukan kebutuhan tenaga kerja didalam perusahaan dan ditempatkan sesuai dengan pekerjaannya.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan karyawan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui program-program pelatihan (training) dan pendidikan yang diperlukan dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian kompensasi sumber daya manusia

Karyawan yang bekerja keras akan mendapatkan kompensasi dari perusahaan, kompensasi dapat berupa gaji, upah, tunjangan maupun fasilitas yang layak atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawannya.

d. Pengintegrasikan sumber daya manusia

Pengintegrasian ini menyangkut kesesuaian antara keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan dan masyarakat. Sehingga, perlu memahami sikap dan perasaan para karyawan untuk mempertimbangkan pembuatan berbagai kebijakan dalam suatu organisasi.

e. Pemeliharaan sumber daya manusia

Kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik karyawan (kesehatan dan keselamatan) dan pemeliharaan sikap yang menyangkut (program pelayanan karyawan) sehingga karyawan tetap loyal bekerja secara produktif agar mencapai tujuan perusahaan.

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja karyawan dari perusahaan karena masa kerjanya telah habis. Pemutusannya hubungan kerja ini disebabkan oleh keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun atau timbul akibat dilakukan tindakan pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan hak karyawan, seperti memberikan uang pesangon, uang ganti rugi dan hak pensiun.

### c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Menurut (Mila Badriyah, 2015) menjelaskan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Tujuan sosial, yaitu perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan serta tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasi, yaitu sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional, yaitu mempertahankan departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan organisasi.
4. Tujuan individual, yaitu tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## 2. Pengertian kinerja karyawan

### a. Pengertian kinerja karyawan

Suatu pekerjaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja yang berguna untuk meningkatkan produk yang berkualitas. Karyawan merupakan asset terpenting dalam sebuah perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2016) kinerja dapat didefinisikan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas pengalaman dalam bekerja, kecepatan dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Menurut (Bangun & Wilson, 2012) meningkatkan kinerja adalah hasil pekerjaan yang tercapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Menurut (Afandi, 2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika yang telah dibuat perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai atau tingkat kesuksesan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dalam periode yang telah ditetapkan perusahaan, yang berhubungan dengan nilai dan standar tertentu yang telah ditetapkan dari perusahaan untuk mencapai tujuan.

#### **b. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Wirawan, 2009) mengatakan bahwa kinerja tidak terjadi begitu saja, melainkan ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi. Ada 3 faktor menurutnya yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

a) Faktor lingkungan internal organisasi

Faktor lingkungan internal organisasi meliputi penggunaan teknologi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, iklim kerja, sumber daya pendukung, teman sekerja, dan pelatihan.

b) Faktor internal pegawai

Faktor internal pegawai meliputi kompetensi pengetahuan (pendidikan), bakat, pengalaman kerja, keadaan fisik dan psikologis, motivasi kerja, semangat kerja, kepuasan kerja.

c) Faktor lingkungan eksternal organisasi Lingkungan

Faktor eksternal organisasi meliputi kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu kegiatan aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi dan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan maka diperlukan penilaian kinerja.

### c. Indikator kinerja karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2011) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

#### a) Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

#### b) Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### c) Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

#### d) Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

### 3. Employee relationship

#### a. Pengertian *employee relationship*

Karyawan didalam sebuah perusahaan merupakan aset yang penting, dalam *employee relationship* dikenal dengan hubungan yang harmonis antar karyawan. Para karyawan menjadi bagian utama dari unit usaha perusahaan.

Menjaga hubungan antar karyawan dan pimpinan dengan karyawan sangat penting. Perusahaan memahami bahwa karyawan bekerja dengan baik maka hasil yang diperoleh perusahaan akan lebih menguntungkan begitu pula sebaliknya apabila para karyawan tidak bekerja dengan baik maka kemungkinan perusahaan akan mengalami kerugian. Menurut (Morissan, 2010) menyatakan salah satu bentuk dari komunikasi yang dapat dilakukan perusahaan kepada karyawannya adalah lewat bentuk-bentuk kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan perusahaan. Kegiatan komunikasi dalam bentuk *employee relations* ini selain diarahkan untuk menciptakan hubungan baik antara pimpinan dengan karyawan perusahaan juga dapat diarahkan sebagai upaya untuk memotivasi para karyawan. Menurut (Hasibuan & S.P, 2009) *employee relationship* yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Menurut (Ruslan, 2010a) komunikasi kedalam dengan melalui program *employee relationship* tersebut diharapkan akan menimbulkan hasil yang positif, yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pihak pimpinan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas *employee relationship* merupakan sarana teknis atau komunikasi yang memiliki kekuatan mengelola hubungan internal yang harmonis sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **b. Tujuan *employee relationship***

Menurut (ruslan, 2010) tujuan dari *employee relationship* sebagai berikut :

- a) Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- b) Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan dalam komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.
- c) Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
- d) Sebagai sarana media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan.

### **c. Indikator *Employee Relationship***

Menurut (Effendy, 2009) Indikator dari *employee relationship* sebagai berikut :

- a) Adanya komunikasi.

Untuk dapat membangun kerjasama dalam sebuah tim, diperlukan komunikasi antar anggotanya agar tujuan bersama dapat tercapai. Mereka hanya akan menjadi sebuah kelompok yang tidak tahu ke mana arah yang

akan dituju. Keahlian mereka akan menjadi sia-sia apabila mereka tidak dapat berkomunikasi baik dengan orang lain.

b) Adanya pengarahan.

Pengarahan adalah proses pemberian tugas, perintah-perintah, intruksi yang membuat karyawan bisa memahami keinginan pimpinan organisasi dan pengarahan tersebut membuat karyawan untuk berkontribusi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

c) Adanya sikap saling menghargai.

Para karyawan juga sangat menginginkan agar hasil karyanya dihargai, meskipun sebenarnya adalah kewajiban mereka untuk bekerja segiat-giatnya. Misalnya pemberian reward yang berupa kenaikan jabatan, berupa bonus, ataupun berupa barang. Adanya perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat kegairahan bekerja, untuk itu komunikasi dua arah secara timbal balik adalah sangat penting dilakukan agar hubungan yang harmonis antara karyawan dan semua pihak dapat terbina dengan baik.

d) Adanya loyalitas

Suatu perusahaan akan dapat berkembang dengan pesat apabila karyawannya memiliki loyalitas kerja yang tinggi. Individu dengan loyalitas tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk tetap tinggal di organisasinya.

#### 4. Organizational support

##### a. Pengertian *organizational support*

Komitmen perusahaan sangat penting bagi karyawan. Apabila dari pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Menurut (Darolia et al., 2010) menjelaskan bahwa *organizational support* sangat berperan dalam menentukan kinerja anggota, dalam penelitiannya juga dijelaskan bahwa dukungan organisasi berhubungan dengan prestasi kerja, dimana penghargaan oleh organisasi dianggap memberikan keuntungan bagi anggota, seperti kenyamanan kerja karena diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, memperoleh informasi secara mudah, serta beberapa hal lain yang dibutuhkan anggota untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Menurut (Kambu et al., 2012) konsep *organizational support* menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Menurut (Robbins, 2013) persepsi *organizational support* didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational support* adalah adanya rasa bagi karyawan untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya, karena karyawan tersebut merasa organisasi memperhatikan kontribusinya dengan antara lain

memperhatikan kesejahteraannya. Oleh karena itu *organizational support* memberikan hasil positif untuk kinerja karyawan.

**b. Faktor-faktor pengaruh *organizational support***

Menurut (Fatdiana, 2015) terdapat tiga bentuk umum dari *organizational support* yaitu:

a) Dukungan Organisasi

Organisasi bertanggung jawab untuk mengontrol dan memberi penilaian kinerja bawahan, dengan seperti itu karyawan memandang tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari dukungan organisasi.

b) Keamanan dalam bekerja

Adanya keamanan dalam melakukan setiap pekerjaan yang memiliki arti bahwa terdapatnya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan dan hal ini diinginkan atau diharapkan akan menyebabkan tingginya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

### c. Indikator *organizational support*

Menurut (Farasat & Ziaaddini, 2013) menyatakan bahwa terdapat 4 indikator *organizational support*, yaitu:

#### a) Keadilan

Prosedur yang adil dapat digunakan sebagai indikator bagi orang-orang sehingga mereka (karyawan) merasa dihargai dan dihormati dalam organisasi.

#### b) Dukungan atasan

Dukungan atasan telah didefinisikan sebagai sejauh mana manajer berkomunikasi dengan bawahan mereka dan membantu dan mendukung mereka. Dukungan atasan dapat memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan dengan menciptakan kepercayaan dan keyakinan dalam organisasi.

#### c) Imbalan organisasi

Berdasarkan dukungan organisasi (*employee relationship*) yang dirasakan, karyawan mengembangkan kepercayaan umum mereka sejauh bahwa mereka merasa bahwa organisasi siap untuk menghargai usaha mereka, untuk memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka, dan merawat mereka partisipasi dan kesejahteraan.

d) Kondisi kerja

Salah satu bentuk dukungan organisasi pada karyawan adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

## 5. Motivasi

Motivasi diberikan kepada sumber daya manusia, terutama pada bawahan. Motivasi merupakan cara mendorong gairah kerja bawahan agar mau bekerja keras dan mengerahkan semua kemampuan dan keterampilan guna mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut (Handoko, 2012) motivasi adalah keadaan pada diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan. Menurut (Mulyadi, 2015) motivasi adalah serangkaian nilai dan sikap yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan spesifik yang sesuai dengan tujuan tiap individu. Menurut (Samsudin, 2010) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Menurut (Ansori, 2011) *reward* dan *punishment* sangat penting dalam motivasi karena melalui *reward* dan *punishment* karyawan akan menjadi lebih percaya diri dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Menurut (Febriyanti, 2014) dijelaskan bahwa dalam motivasi terdapat *reward* dan *punishment*.

## 6. Pengertian Reward

Reward merupakan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan. Menurut (Fahmi, 2016) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan,

baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut (Febrianti, 2014) *reward* mampu memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. *Reward* sangat erat hubungannya dengan pemberian motivasi. Menurut (Siagian, 2015) *reward* adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. *reward* juga merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi, yang meliputi non finansial dan finansial. Sedangkan menurut (Satrohadiwirya, 2010) yang mengatakan penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 7. Punisimen

### a. *Pengertian punishment*

Dalam kegiatan sebuah perusahaan memberikan *punishment* atau hukuman merupakan suatu hal yang sangat lumrah, sebab *punishment* bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan agar bertindak sesuai aturan-aturan dan tata cara yang sudah ditetapkan perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2015) *Punishment* (hukuman) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan yang menyimpang karena dalam penerapan *punishment* dimaksudkan dapat menimbulkan efek jera kepada pelanggar. Menurut (Fahmi, 2016) berpendapat bahwa *punishment* ialah sangsi yang diterima oleh

pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Menurut (Fahmi, 2017) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut.

Berdasarkan pengertian diatas punishment merupakan hukuman bagi karyawan yang melanggar aturan-aturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Untuk menjaga kedisiplinan karyawan, maka punishment sangat diperlukan sehingga karyawan tidak semena-mena dalam melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **b. Tujuan *Punishment***

Menurut (Soekanto, 2009) *punishment* dalam sebuah organisasi tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah tujuan *punishment*. Tujuan penting dari punishment yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan ialah membatasi perilaku.

**c. Indikator *Punishment***

Menurut (Rivai, 2014) ada beberapa indikator dari punishment adapun indikator tersebut yaitu :

- a) Hukuman ringan, dengan jenis :
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
- b) Hukuman sedang, dengan jenis :
  - a. Penundaan kenaikan gaji
  - b. Pemotongan gaji
  - c. Penundaan kenaikan pangkat
- c) Hukuman berat, dengan jenis :
  - a. Pembebasan dari jabatan
  - b. Pemecatan / pemutusan hubungan kerja



## B. Penelitian terdahulu

Tabel 2. 1

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul	Kesimpulan
1	Kevin Tangkuman, Berhard Tewel, dan Irvan Trang (2015)	Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo	<p>1. Variabel penilaian kinerja, reward dan punishment terhadap kinerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo</p> <p>2. Variabel penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo</p> <p>3. Variabel reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo</p> <p>4. Variabel punishment berpengaruh signifikan terhadap</p>

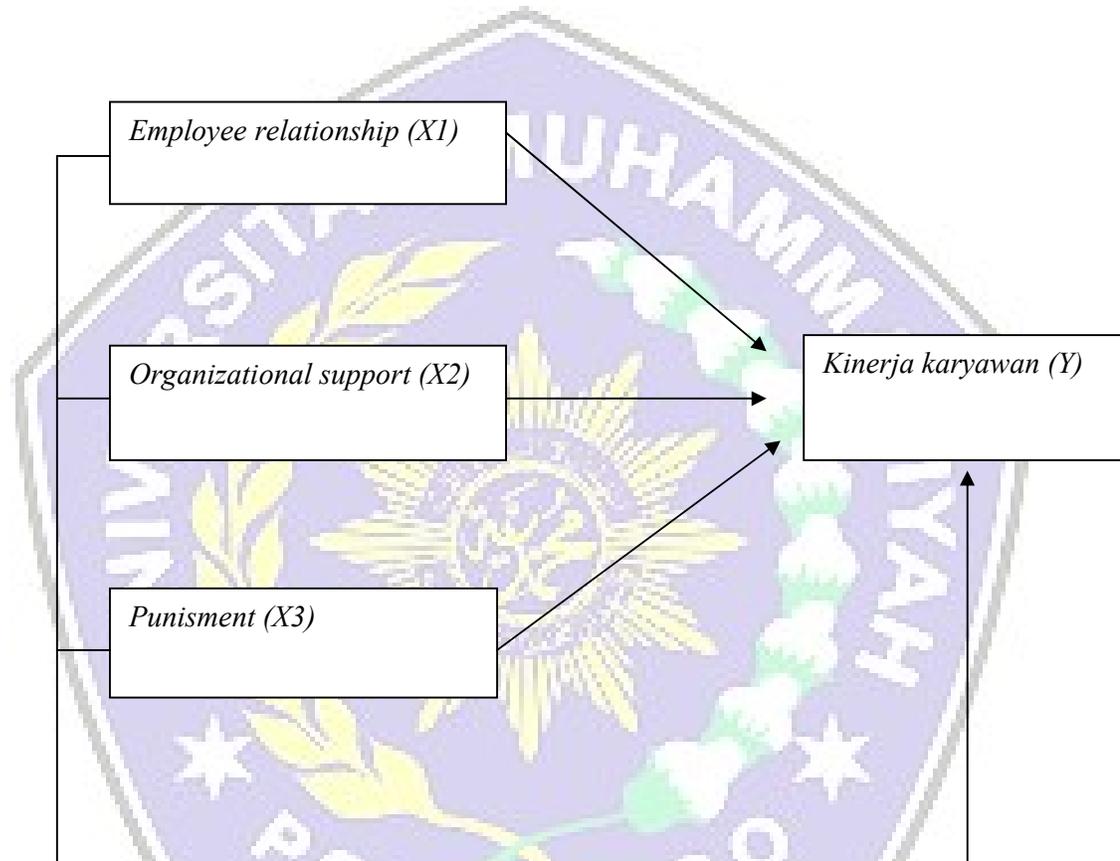
			kinerja karyawan pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Suluttenggo
2.	Devi Ronaldo, dan Harif Amali Rivai (2019)	Pengaruh Dukungan Organisasi dan Presepsi Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi: Studi pada karyawan Beacukai Pekanbaru.	1. Variabel dukungan Organisasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Beacukai Pekanbaru 2. Variable presepsi keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Beacukai Pekanbaru
3	Silviana Mursideta (2017)	Pengaruh Perceived Organizational Support (Presepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik	1. Variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik 2. Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik 3. Variable presepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara

			bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik
4	Sigit Harianto (2017)	Pengaruh Employee Relation Terhadap Kepuasan Karyawan PDAM Tertanadi Cabang Sei Agul	1. Variable Employee relation sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan komunikasi Karyawan PDAM Tertanadi Cabang Sei Agul.



### C. Kerangka pemikiran

Penelitian ini berfokus pada pengaruh *employee relationship*, *organizational support*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Fajar Batik Nambak Bungkal Ponorogo. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran

### D. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2017a) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data yang telah terkumpul.

**a. Pengaruh *Employee Relationship* terhadap kinerja karyawan.**

Komunikasi kedalam dengan melalui program employee relationship tersebut diharapkan akan menimbulkan hasil yang positif, yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pihak pimpinan perusahaan (Ruslan, 2010). *Employee relationship* dikenal dengan hubungan yang harmonis antar karyawan. Para karyawan menjadi bagian utama dari unit usaha perusahaan. Menjaga hubungan antar karyawan dan pimpinan dengan karyawan sangat penting. Perusahaan memahami sangat jelas bahwa apabila karyawan bekerja dengan baik maka hasil yang diperoleh perusahaan akan lebih menguntungkan begitu pula sebaliknya apabila para karyawan tidak bekerja dengan baik maka kemungkinan perusahaan akan mengalami kerugian.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syardiansah (2018) bahwa hubungan manusia, karyawan dengan pimpinan, dan karyawan antar karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik hubungan antar karyawan maka akan berdampak baik pada peningkatan kinerja karyawan itu sendiri (Syardiansah et al., 2018).

$H_1$  : Diduga *Employee Relationsip* berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan Fajar Batik Nambak Bungkal Ponorogo.

**b. Pengaruh *Organizational Support* terhadap kinerja karyawan.**

Salah satu yang terpenting dalam perusahaan adalah *organizational support*. Tanpa adanya *organizational support* (dukungan organisasi) perusahaan akan mengalami permasalahan. Dukungan organisasi dalam

perusahaan akan membuat karyawan semangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan, dan memberi kenyamanan untuk karyawan. Karyawan akan betah dan membuat nyaman bekerja dalam perusahaan tersebut karena dukungan organisasi yang baik dan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Metria & Riana (2018) menunjukkan bahwa disimpulkan sebagai berikut, pertama, dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Metria & Riana, 2018). Hal ini mengandung makna bahwa dukungan organisasi yang baik, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengandung makna bahwa, semakin kuat dukungan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen pada organisasional pegawainya. Ketiga, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung makna bahwa, semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

$H_2$  : Diduga *Organizational Support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan Fajar Batik Nambak Bungkal Ponorogo.

**c. Pengaruh Punishment terhadap kinerja karyawan.**

*Punishment* sangat dibutuhkan bertujuan untuk memberikan sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan dan tanggung jawab yang diberikan dari perusahaan. *Punishment* bertujuan

agar karyawan tidak melanggar aturan, tidak semena-mena dalam melaksanakan tugas, dan karyawan dapat bekerja dengan disiplin sesuai aturan. Dengan kemudian *punishment* sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tangkuman (2015) berdasarkan hasil uji pada analisa regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado (Tangkuman et al., 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhasan & Solehah (2016) menjelaskan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pdam Tirta Inta Garut (Nurhasan & Solehah, 2016).

$H_3$ : Diduga *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan Fajar Batik Nambak Bungkal Ponorogo.

**d. Pengaruh *Employee Relationship, Organizational Support, dan Punishment* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pada proses penyusunan Hipotesis 1, Hipotesis 2, dan Hipotesis 3 peneliti dapat menarik kesimpulan dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_4$  : Pengaruh *Employee Relationship, Organizational Support, dan Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Fajar Batik Nambak Bungkal Ponorogo.