

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, aktivitas manajemen sumber daya manusia, *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteks ini berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi manajemen, di antaranya adalah:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan”. (Veithzal Rivai, 2016:2)

Adapun pendapat ahli lain menyatakan:

“*Coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.* pendapat tersebut memiliki arti bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan efisien. (Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010:1. Dialihbahasakan oleh T. Hermaya 2013:3)

Sedangkan pendapat ahli lain:

“Management is a process or framework, involving the guidance or direction of a group of people toward organizational goals or real intentions”. pendapat tersebut memiliki arti bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. (George. R. Terry 2010:3, Alih bahasa oleh Heru Soviyan 2014:5)

Sedangkan pendapat ahli lain:

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. (James A.F. Stoner 2005:1 Alih bahasa oleh Irham Fahmi 2011:2)

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kapabilitas serta kinerja karyawan, diperlukan suatu manajemen untuk mengelolanya. Manajemen tersebut terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat menjadi MSDM.

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi manajemen SDM, di antaranya adalah:

“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.” Pendapat tersebut memiliki arti suatu kebijakan dan cara-cara yang dipraktikan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan, dan penilaian. (Gary Dessler, 2012:2).

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah “Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”. (Sutrisno, 2013:1).

Adapun menurut pendapat ahli lain:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat.” (Malayu S.P Hasibuan, 2014:3).

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”. (Simamora, 2011:5)

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh dan memberikan kompensasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Veithzal Rivai, 2016:8) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

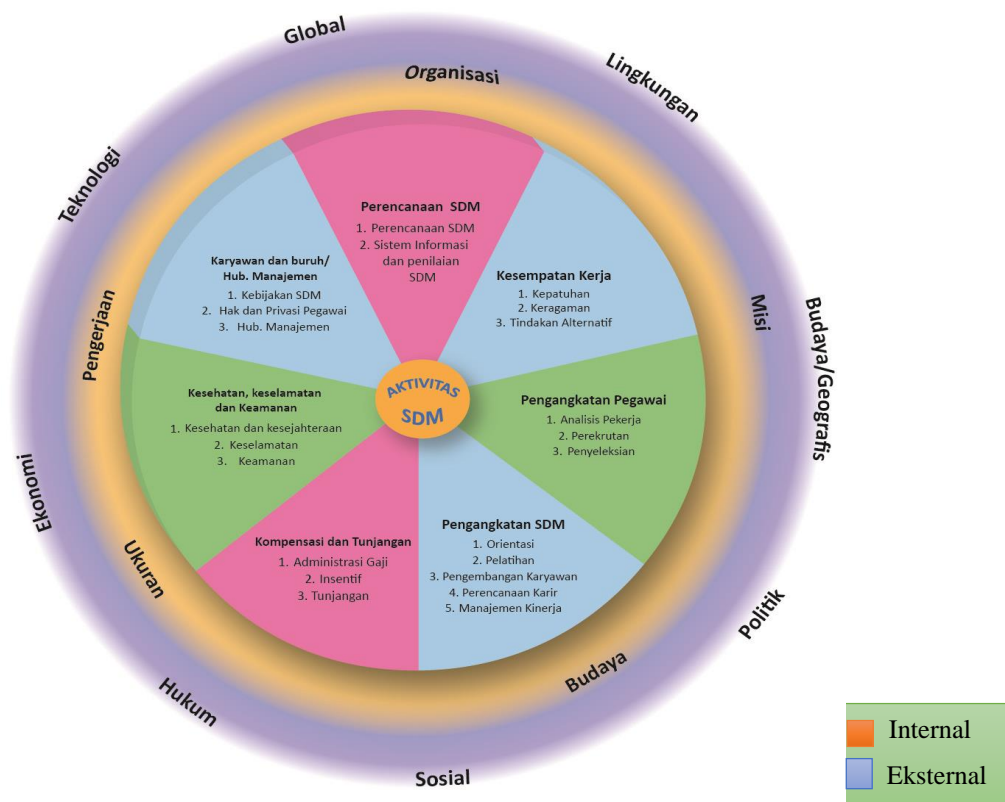
- c. Menghindari terjadinya konflik dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan (*recruitment*), seleksi, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman bagi perusahaan dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi dan potensi karyawan terhadap organisasi perusahaan tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada SDM yang baik dalam mengelola suatu organisasi tersebut.

2.1.2.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar berikut:



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

Gambar 2.1
Aktivitas Sumber Daya Manusia

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktivitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat

mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam memenuhi posisi yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan, dan pelatihan ulang serta pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring perkembangan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan, dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: sebagai relasi antar karyawan dengan organisasi.

2.1.3 Reward

Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan

prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan. Di luar upah, gaji, dan insentif sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya.

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi *Reward*, di antaranya adalah:

“All that are appreciated and desired source human powerable and willing to be given by the company instead of a given contribution human resources”. Memiliki arti bahwa semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. (Gibson 2014:3, Alihbahasa oleh Saragih, 2014:5)

Sedangkan pendapat ahli lain:

“Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.” (Handoko, 2013: 66)

Adapun pendapat lain menyatakan:

“Insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan dan tujuan yang kompetitif.” (Simamora, 2014:514)

Sedangkan pendapat ahli lain:

“Reward adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sebagai apresiasi dan sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.” (Wijarnako, 2014: 30)

Berdasarkan pengertian dari reward menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.3.1 Tujuan *Reward*

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Di dalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi pegawai dan kinerja mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama berartinya bagi karyawan.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) tujuan utama dari program *reward* adalah:

- a) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung organisasi.
- b) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2013:83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

- a) Tingkat penghargaan untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
- b) Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
- c) Kesamaan di dalam organisasi.
- d) Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap anggota organisasi.

Secara luas *Reward* diciptakan untuk menarik, menahan, dan meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan. Namun, tujuan yang lebih penting di dalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan tiga dimensi berikut:

1. Kesamaan Internal: berdasarkan kualitas dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan Eksternal: disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan Individual: pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Pegawai menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima pegawai lain dengan pekerjaan serupa. Jika pegawai tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan.

Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong pegawai agar bekerja lebih produktif. Di mana sistem penghargaan harus mencerminkan penghargaan bagi pegawai dan perusahaan.

2.1.3.2 Norma *Reward*

Hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai pertukaran. Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan *reward* (Wibowo 2016:310). Secara ideal ada empat norma dalam setiap *reward* yang berbeda, yaitu:

1. *Profit maximization* (memaksimumkan keuntungan)

Perusahaan yang mencari keuntungan maksimum membayar upah rendah untuk usaha maksimum. Sebaliknya, pekerja yang mencari keuntungan maksimum akan mencari *reward* maksimum.

2. *Equity* (keadilan)

Memberikan penghargaan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keadilan. *Reward* harus dialokasikan secara proporsional sesuai dengan kontribusinya.

3. *Equality* (kesamaan)

Setiap orang harus mendapat *reward* yang sama. Tanpa memandang perbandingan kontribusi.

4. *Need* (kebutuhan)

Reward didistribusikan menurut kebutuhan pekerja, tanpa memandang kontribusinya.

2.1.3.3 Tipe *Reward*

Komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen (Mahmudi 2013: 181), sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honor
- c) Insentif jangka pendek
- d) Insentif jangka panjang

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:

- a) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, dan tunjangan hari tua.
- b) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, dan sopir pribadi.
- c) Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya.

3. Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja di masa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang. Pengembangan karier memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karier dapat berbentuk:

- a) Penugasan untuk studi lanjut.
- b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, seminar.
- c) Penugasan untuk magang atau studi banding.

4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a) Promosi jabatan
- b) Pemberian kepercayaan
- c) Peningkatan tanggung jawab
- d) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- e) Pengakuan
- f) Pujian.

Tipe-tipe *reward* atau insentif (Winardi 2010:67), dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus.

2. Imbalan di luar gaji.

Berupa istirahat kerja, dan bonus.

3. Penghargaan sosial.

Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan di bahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding dan sebagainya.

4. Tugas itu sendiri.

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.

5. Diterapkan sendiri.

Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Reward*

Menurut Byars and Rue (2010) dimensi dan indikator *reward* antara lain:

Tabel 2.1 Dimensi *Reward*

<i>Intrinsic</i> (Intrinsik)	<i>Extrinsic</i> (Ekstrinsik)
<i>Achievement</i> (Pencapaian)	<i>Formal recognition</i> (pengakuan secara formal)
<i>Feeling of accomplishment</i> (Perasaan mencapai prestasi)	<i>Fringe Benefits</i> (Tunjangan)
<i>Informal recognition</i> (Pengakuan secara informal)	<i>Incentive payments</i> (Pembayaran Insentif)
<i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan kerja)	<i>Work environment</i> (Lingkungan kerja)
<i>Personal Growth</i> (Pengembangan Diri)	<i>Promotion</i> (Promosi)
<i>Status</i>	<i>Social relationship</i> (Hubungan sosial)

1. *Intrinsic reward*

Intrinsic reward merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. *Intrinsic reward* merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. Penghargaan ini tidak berbentuk materi atau finansial.

2. *Ekstrinsic reward*

Ekstrinsic reward biasanya mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan manfaat lainnya. Penghargaan ini berbentuk finansial, material, atau sosial dari lingkungan. Penghargaan ini merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja.

2.1.4 *Punishment*

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan

memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dengan demikian terlihat bahwa jika reward merupakan bentuk yang positif, maka punishment adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi *punishment*, di antaranya adalah:

“Punishment is defined as an unfavorable or undesirable consequence action as a result of the behavior it performs”. yang memiliki arti *Punishment* sebagai tindakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari perilaku yang dilakukannya. (Invancevich, 2006:20)

Adapun pendapat ahli lain menyatakan:

“Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”. (Mangkunegara, 2010:130)

Sedangkan pendapat lain menyatakan:

“Punishment juga diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.” (Veithzal Rivai, 2016:444)

Adapun pendapat ahli lain menyatakan:

Hukuman (*Punishment*) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan atas dasar konsekuensi tindakan yang telah dilakukan. (Purwanto, 2007:3)

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

2.1.4.1 Jenis-Jenis *Punishment*

Jenis-jenis *punishment* (Veithzal Rivai, 2016:450), adalah sebagai berikut:

1. Hukuman ringan
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b) Teguran tertulis.
 - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang
 - a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan.
 - b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat
 - a) Penurunan pangkat atau demosi.
 - b) Pembebasan dari jabatan.
 - c) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
 - d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

2.1.4.2 Fungsi *Punishment*

Punishment dalam sebuah organisasi pun 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 fungsi *punishment*. (Soerjono Soekanto, 2004:76) Ada tiga fungsi penting dari *punishment*, yaitu:

1. Membatasi perilaku.

Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan .

2. Bersifat mendidik.

3. Memotivasi untuk menghindari dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

Punishment juga dapat memberikan efek samping yang tidak diinginkan. *Punishment* sering kali juga hanya membawa tekanan jangka pendek perilaku yang tidak diinginkan, tetapi tidak menghapusnya. Oleh sebab itu, efek negatif *punishment* dapat dikurangi dengan beberapa prinsip, yaitu:

- a. Jalankan *punishment* secepat mungkin.
- b. Jalankan *punishment* yang sama untuk setiap orang.
- c. *Punishment* harus dijalankan secara adil dan konsisten.
- d. Jalankan *punishment* dengan tidak pandang bulu.

2.1.4.3 Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan tindakan konsekuensi yang dilakukan perusahaan dari perilaku yang negatif dari karyawan, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* (M. Ngalim Purwanto, 2013:238), sebagai berikut:

a. Teori Pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (pegawai).

b. Teori Perbaikan

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar tidak berbuat kesalahan itu lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita perusahaan akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

e. Teori Menakut-nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Punishment*

Secara garis besar *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam (M. Ngalim Purwanto, 2013: 289), yaitu:

1. *Punishment* Preventif

Punishment ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, *punishment* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

2. *Punishment* Represif

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan.

2.1.5 Kinerja karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Beberapa ahli ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi kinerja, di antaranya adalah:

“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”. Yang berarti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. (Gary Dessler, 2012:1 Alihbahasa Paramitha Rahayu 2012:18).

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan:

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” (Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:9).

Adapun menurut pendapat ahli lain:

“Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.” (Sedarmayanti, 2013:260).

Sedangkan pendapat ahli lain menyatakan:

“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan tersebut dalam perusahaan.” (Veithzal Rivai, 2015:128).

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan penuh tanggung jawab dan target hasil kerja yang optimal secara efektif dan efisien dengan standar yang telah ditentukan.

2.1.5.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Dasar penilaian kinerja karyawan menurut Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Pasal 16 NOMOR 04/PER/M.KUKM/IV/2017 adalah sebagai berikut :

- (1) Pegawai wajib mengisi capaian kinerja harian yang diakumulasikan setiap bulan.
- (2) Penilaian Kinerja Pegawai dilakukan oleh atasan langsung Pegawai sebelum tanggal 2 bulan berikutnya.
- (3) Apabila penilaian Kinerja Pegawai tidak dapat dilakukan oleh atasan langsung maka penilaian dilakukan oleh pejabat setingkat lebih tinggi.
- (4) Penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) khusus untuk bulan Desember dilakukan sebelum tanggal 28 Desember.
- (5) Penilaian capaian kinerja harian diberikan atas realisasi kerja terhadap sasaran kinerja pegawai (SKP) yang diakumulasikan setiap bulan.
- (6) Penilaian kinerja Pegawai setiap bulan dilakukan melalui sistem SKP yang dilakukan oleh perusahaan.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2010:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.

Dan adapun Manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- f. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- g. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- h. Untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- i. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan *job description*.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. (Anwar P. Mangkunegara, 2010:67), adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diemban perusahaan kepada karyawannya.
4. Sikap, perilaku yang mencerminkan keinginan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

Instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi (Sedarmayanti, 2013:88), yaitu:

1. Prestasi Kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap, dan tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan perusahaan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja karyawan setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2011: 61) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi Kuantitas kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Waktu dalam bekerja
- b. Pencapaian target

2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kemampuan dan Keterampilan
- b. Hasil kerja

3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama dengan rekan kerja
- b. Hubungan baik dengan rekan kerja

4. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kreativitas
- b. cepat tanggap

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Alireza Rabi, (2015) <i>The Impact Of Reward System On Human Resources Performance In Chain Stores (Case Study: Bama Chain Stores, Mashdad, IRAN)</i> Vol. III, Issue 11, November 2015	<i>Relationship between reward system and improved environmental conditions is confirmed.</i> (Hasil Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan)	Tidak meneliti variabel <i>Punishment</i>	Sama sama meneliti <i>Reward</i> menjadi variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen

2	<p>Muhammad Mansur, (2014)</p> <p>Pengaruh Reward, Punishment, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Kreet PT PG Rajawali 1 Malang</p>	<p>Bahwa <i>Reward</i>, <i>Punishment</i> dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT PG Rajawali 1Malang</p>	<p>Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>
3	<p>Rendra Maulana, (2016)</p> <p>Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang</p> <p>Vol. 39 No.1 Oktober 2016</p>	<p><i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang</p>	<p>Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>
4	<p>Dewi Lara Rahastri, (2013)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta</p>	<p>Kepemimpinan, <i>reward</i>, dan <i>punishment</i> berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepemimpinan</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>

5	<p>Amin Karami, (2013)</p> <p><i>Analyzing the Effectiveness of reward Management on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Performance Case Study: Isfahan Regional Electric Company</i></p> <p>2013, Vol. 3, No. 9</p>	<p><i>Reward management system has a positive and significant effect on employee motivation.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem manajemen <i>reward</i> memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan)</p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>Punishment</i></p>	<p>Sama-sama meneliti variabel <i>Reward</i> dan menjadikannya variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>
6	<p>Agung Nugroho, (2015)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Business Training and Empowering management Surabaya</p> <p>Vol. IV, No. 2, Juni 2015</p>	<p><i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Business Training and Empowering management Surabaya</p>	<p>Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>
7	<p>Kevin Tangkuman, (2015)</p> <p>Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) cabang Sulawesi Utara</p> <p>Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 884-895</p>	<p>Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Manado</p>	<p>Tidak meneliti variabel Penilaian Kinerja</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>

8	<p>Naser Sadra, (2015)</p> <p><i>The Relationship between Reward and Performance of Employees by Moderating Role of Motivation (Case study: The Main Office of Yazd Company)</i></p> <p>J. Appl. Environ. Biol. Sci., VOL 5(4S)59-64, 2015</p>	<p><i>There is a significant association between reward and performance of employees.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada hubungan yang signifikan antara penghargaan dan kinerja karyawan)</p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>Punishment</i></p>	<p>Sama sama meneliti variabel <i>Reward</i> menjadi variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadi variabel dependen</p>
9	<p>Aitao Lu, (2013)</p> <p><i>Effects of Reward and Punishment on Conflict Processing and Performance (Case Study :Guangdong NSF, China)</i></p> <p>International Journal of Psychological Studies; Vol. 5, No. 1; 2013</p>	<p><i>Reward and Punishment could differentially influence the processing of conflict and good performance.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> mempengaruhi proses konflik dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal)</p>	<p>Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>
10	<p>Daniel Njoya Ndungu, (2017)</p> <p><i>The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Educational Institutions: A Case of Kenyatta University Kenya</i></p> <p>Volume 17 Issue 1 Version 1.0 2017</p>	<p><i>Rewards and the variables contribute to a extent in improving their job performance.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan)</p>	<p>Tidak meneliti variabel <i>Punishment</i></p>	<p>Sama sama meneliti variabel <i>Reward</i> menjadi variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadi variabel dependen</p>

11	<p>Ading Sunarto, (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i> (Penghargaan), <i>Punishment</i> (Hukuman) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat</p>	<p><i>Reward, Punishment</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat</p>	<p>Tidak meneliti variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>
12	<p>Novita Dwi Jayanti, (2014)</p> <p>Peran <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai PT. Bima Jaya</p>	<p><i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT. Bima Jaya</p>	<p>Tidak Meneliti Variabel Produktivitas Kerja</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen</p>
13	<p>Tobias Wachter, (2009)</p> <p><i>Differential Effect of Reward and Punishment on Procedural Learning on good performance</i></p> <p>The Journal of Neuroscience, January 14, 2009 • Vol 29(2):436–443</p>	<p><i>Reward and Punishment are potent modulators of associative learning for influencing performance.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> adalah modulator yang kuat untuk mempengaruhi kinerja).</p>	<p>Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda</p>	<p>Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen</p>

14	Eni Nurmiyati, (2014) Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Harta Insan Karimah	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Harta Insan Karimah	Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen
15	Reza Pahlevi, (2014) Pengaruh Penerapan Metode <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Abadi Roti Cilegon	Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan metode <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan PT. Abadi Roti Cilegon	Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen

Sumber : Hasil Penelitian

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara parsial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Reward sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena *reward* merupakan salah satu bentuk penilaian positif terhadap pegawai atas prestasi maupun hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai. Tujuan utama dari program *reward* ini adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung

dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi.

Dari penjelasan tersebut *Reward* memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Amin Karami (2013) yang berjudul “*Analyzing the Effectiveness of reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Performance*”(*Case Study: Isfahan Regional Electric Company*), menyatakan bahwa *Reward management system has a positive and significant effect on employee motivation.* (Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem manajemen *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan). Sama halnya dengan Alireza Rabi (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact Of Reward System On Human Resources Performance In Chain Stores (Case Study: Bama Chain Stores, Mashdad, IRAN)*”, menyatakan bahwa *Relationship between reward system and improved environmental conditions is confirmed,* (Hasil Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan). Terakhir menurut Muhammad Mansur (2014) “Pengaruh *Reward, Punishment* Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Gula Krebbe PT PG Rajawali 1 Malang” menyatakan bahwa *Reward, Punishment* dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Punishment merupakan tindakan yang tidak menyenangkan yang berupa hukuman. Tujuan dari *punishment* adalah untuk membuat para pelanggar merasa jera dan tidak akan mengulangnya lagi. Penerapan *punishment* yang salah dapat

menimbulkan efek yang negatif, begitu pula sebaliknya penerapan sistem *punishment* yang baik dan benar akan menimbulkan efek yang positif. Penerapan *punishment* yang baik dan benar akan mendidik, memotivasi dan mendisiplinkan pekerja untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

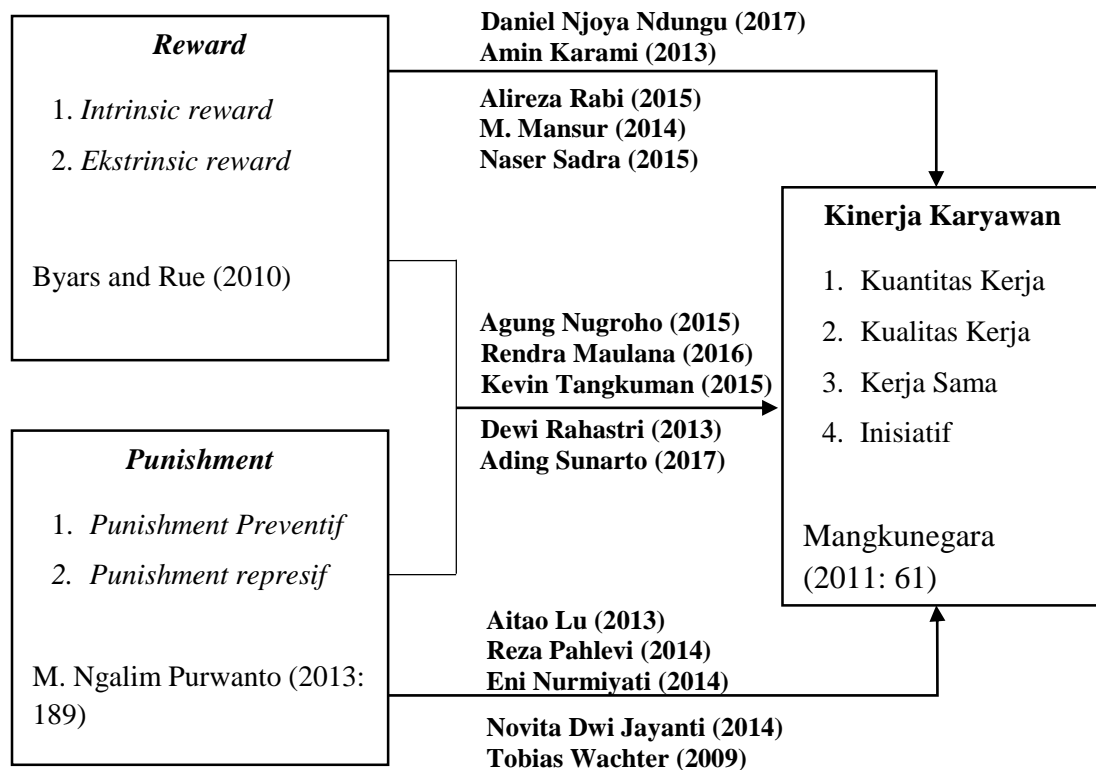
Dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Reza Pahlevi (2014) yang berjudul “Pengaruh Penerapan Metode *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT Abadi Roti Cilegon” menyatakan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan metode *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tobias Wachter, (2009) yang berjudul “*Differential Effect of Reward and Punishment on Procedural Learning on good performance*”. Yang menyatakan *Reward and Punishment are potent modulators of associative learning for influencing performance*. (Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *Reward* dan *Punishment* adalah modulator yang kuat untuk mempengaruhi kinerja karyawan). Terakhir menurut penelitian Aitao Lu (2013) yang berjudul “*Effects of Reward and Punishment on Conflict Processing and Performance in company (Case Study :Guangdong NSF, China)*”, yang menyatakan *Reward and Punishment could differentially influence the processing of conflict and good performance*. (Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Reward* dan *Punishment* dapat mempengaruhi proses konflik dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal di perusahaan).

2.2.3 Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Agar keberhasilan suatu tujuan perusahaan ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target/sasaran. Selain *reward* (penghargaan) juga terdapat *punishment* (sanksi) sebagai metode dalam memodifikasi perilaku dalam organisasi yang bertujuan sebagai alat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan memberikan penghargaan/reward kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik atas kinerja yang diberikan oleh karyawan dengan tujuan agar karyawan meningkatkan kinerjanya. Namun selain reward perusahaan juga harus memberikan punishment/hukuman kepada karyawan yang melakukan pelanggaran agar merasa jera dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ading Sunarto (2017) “Pengaruh *Reward* (Penghargaan), *Punishment* (Hukuman) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat” menyatakan bahwa *Reward*, *Punishment* dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Dan juga menurut Agung Nugroho, (2015) “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT Business Training and Empowering management Surabaya”, menyatakan bahwa *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun menurut Kevin Tangkuman (2015) “Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) cabang Sulawesi Utara”, yang menyatakan Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.2
Gambar Paradigma penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan :
 - a) Terdapat pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hipotesis secara parsial :
 - a) Terdapat pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan.
 - b) Terdapat pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.