

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai penerapan sistem remunerasi, *reward*, *punishment* dan semangat kerja. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen, yaitu:

R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) menyebutkan:

“Merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah.”

Pendapat lain disampaikan M. Manullang (2018:2) yaitu:

“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Sedangkan pendapat yang disampaikan oleh John Kotter (2014:8) yaitu:

*“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling and problem solving.”*

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi dan mengendalikan. Namun, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat menurut Subekti dan Mohammad (2015:9), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*), ini adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*), ini adalah usaha yang dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar untuk menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya dan bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
3. Pengarahan (*Directing*), ini adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, ini berarti menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.
4. Pengevaluasian (*Evaluating*), ini adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

Hakekatnya fungsi utama dalam manajemen merupakan proses yang harus dilalui untuk mencapai tujuan dan setiap proses yang akan dilakukan dirancang dalam proses perencanaan yang akan dilakukan dirumuskan terlebih dahulu.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Berikut ini beberapa pendapat pengertian manajemen sumber daya manusia.

Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P Siagian. (2015:6):

“Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Adapun Mangkunegara (2015:2) berpendapat:

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2)

menyebutkan yaitu:

“Sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi serta transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja agar dapat memperoleh, mengembangkan, memelihara dan mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

### 3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

### 5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses pemberian informasi adanya pengadaan pekerja, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

#### 10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan ataupun dari perusahaan. Pemberhentian perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan

memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan sumber daya manusia. Menurut Sofyandi R. Supomo & Eti Nurhayati (2018 :11) tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4 (empat) yaitu sebagai berikut :

a. Tujuan Organisasional

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

b. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi.

d. Tujuan personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.

Sumber daya manusia berperan dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kepentingan suatu organisasi tetapi juga memperhatikan kebutuhan para karyawan, pemilik perusahaan dan masyarakat luas yang terlibat demi tercapainya efektivitas, efisien, produktivitas dan kinerja organisasi. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi, keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

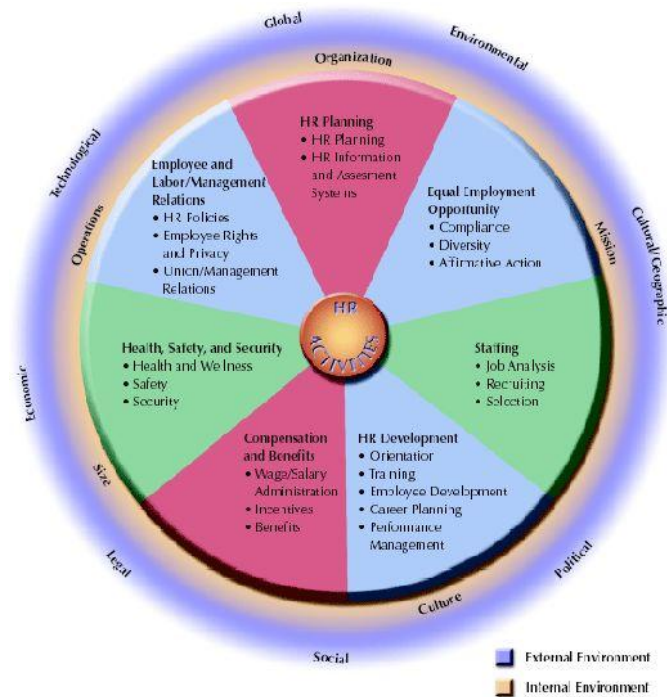


#### 2.1.2.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Sedarmayanti (2015:41) menjelaskan fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah mendesain sistem yang tepat secara aktif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum dan potensi tinggi yang dimiliki oleh karyawan. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

1. Produktivitas diukur dari jumlah *output* per tenaga kerja, peningkatan tanda henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi saat dipengaruhi oleh usaha program dan sistem manajemen.
2. Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang buruk, hal ini akan mengurangi perkembangan dan kinerja organisasi tersebut.
3. Pelayanan sumber daya manusia sering sekali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus diikutsertakan pada saat merancang proses operasi.

Pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas terkait, terjadi dalam konteks organisasi yang ada pada lingkaran dalam gambar 2.1 selain itu, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, social, kebudayaan dan teknologi.



**Gambar 2.1**  
**Aktivitas Manajemen SDM**

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Melalui perencanaan sumber daya manusia, pimpinan berusaha mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan karyawan dimasa depan. Memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) penting guna memberi informasi akurat dan tepat untuk perencanaan sumber daya manusia.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia. Contoh : rencana sumber daya manusia strategi harus menjamin ketersediaan individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

### 3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan pengangkatan pegawai adalah memberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan pegawai, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan pegawai.

### 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimulai dengan orientasi pegawai baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah di perlakan pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

### 5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberi penghargaan kepada pegawai atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi kerja harus mengembangkan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan.

### 6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan pegawai adalah sangat penting. Berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

### 7. Hubungan Pegawai dan Manajemen

Hubungan antara pimpinan dan pegawai harus di tangani secara efektif apabila pegawai organisasi sukses. Apakah pegawai di wakili oleh satu serikat pekerja atau tidak hak dan aspirasi pegawai harus disampaikan.

### **2.1.2.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam Veithzal Rivai (2013:15) peranan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing masing SDM)
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
3. Menyeleksi calon pekerja
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
5. Menetapkan gaji upah dan cara memberikan kompensasi
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan
7. Melakukan evaluasi kinerja
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
10. Membangun komitmen kerja
11. Memberikan keselamatan kerja
12. Memberikan jaminan kesehatan
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan
14. Menyelesaikann keluhan dan *relationship* karyawan

### **2.1.3 Konsep Perilaku Organisasi**

Menurut Robbins dalam Sembiring (2016:13) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang

relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dipandang sebagai suatu satuan sistem sosial untuk mencapai tujuan bersama melalui usaha/kelompok.

Dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat bekerja secara efektif perlu melakukan kegiatan manajemen kerja (*managing work*) dan manajemen orang (*managing people*). Fungsi yang berhubungan dengan manajemen kerja atau tugas adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Sedangkan yang terkait dengan manajemen orang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi. Dengan melakukan fungsi tersebut, orang-orang atau kelompok yang bekerja sama dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Hanggreni (2015:1):

“Sebuah bidang khusus yang memiliki pokok ilmu pengetahuan yang umum mencakup tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur dan penerapannya untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif.”

Pendapat lain disampaikan Mulyadi (2015:11):

“Aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi”.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:10):

*“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness”.*

Menurut Subekhi & Jauhar (2013:24) ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi antara lain:

1. Peningkatan Kepuasan Kerja

Peningkatan kepuasan kerja mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Kepuasan kerja suatu individu dipengaruhi oleh hak-hak yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

2. Pengurangan Kealpaan

Tindakan tidak masuk kerja yang dilakukan oleh individu terhadap organisasi atau perusahaan berpengaruh negatif terhadap efektifitas dan efisiensi kerja suatu organisasi.

3. Penurunan *Turn over*

*Turn Over* yang dimaksud disini adalah pengunduran diri para pekerja atau anggota dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Yang berpengaruh terhadap perilaku organisasi/perusahaan tersebut.

4. Peningkatan Produktifitas

Suatu organisasi dinyatakan produktif jika mampu mencapai tujuannya dengan baik dan sesuai dengan target yang telah dilaksanakan. Baik target waktu, biaya dan hasil. Produktifitas dalam organisasi ini dapat mempengaruhi perilaku organisasi dimana produktifitas itu berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4 Remunerasi**

Didalam suatu organisasi atau di sebuah perusahaan, keberadaan remunerasi tidak dapat diabaikan begitu saja, sebab remunerasi terkait dengan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Rendah atau tingginya remunerasi didalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan

kesejahteraan para pegawai di perusahaan tersebut. Remunerasi harus disesuaikan berdasarkan kesepakatan dengan para pegawai melalui beberapa pendekatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, remunerasi didalam sebuah organisasi perlu dikembangkan untuk kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Remunerasi dalam fungsi manajemen sumber daya manusia termasuk dalam fungsi kompensasi dan pemeliharaan. Dalam fungsi kompensasi, remunerasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang kepada karyawan dengan imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan dengan prinsip adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya. Dalam fungsi pemeliharaan, remunerasi dapat digunakan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

Remunerasi merupakan kata serapan dari kata bahasa Inggris *remunerate* yang menurut Oxford American Dictionaries berarti *pay (someone) for services rendered or work done*. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan. Secara harfiah remunerasi diartikan sebagai *payment* atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin.

#### **2.1.4.1 Pengertian Remunerasi**

Didalam suatu organisasi atau di sebuah perusahaan, keberadaan remunerasi tidak dapat diabaikan begitu saja, sebab remunerasi terkait dengan

pencapaian tujuan sebuah organisasi. Rendah atau tingginya remunerasi di dalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan kesejahteraan para pegawai di perusahaan tersebut. Remunerasi harus disesuaikan berdasarkan kesepakatan dengan para pegawai melalui beberapa pendekatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, remunerasi di dalam sebuah organisasi perlu dikembangkan untuk kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Berikut ini beberapa pendapat mengenai remunerasi, yaitu : Menurut Suryani (2016) adalah:

“Penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja.”

Sedangkan pendapat Dessler (2015):

*“Employee compensation is all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment.”*

Lain halnya yang dikemukakan Pora dalam Pangestika Fitriyana (2016:3):

“Suatu tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa remunerasi sebagai total kompensasi yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Bentuk remunerasi biasanya diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (*monetary rewards*), atau dapat diartikan juga sebagai gaji yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.



#### **2.1.4.2 Konsep Remunerasi**

Konsep remunerasi yang biasa disebut dengan 3P, yaitu:

1. *Position*

*Position* atau posisi yaitu pemberian remunerasi berdasarkan posisi jabatan yang ditempati. Dengan kata lain, remunerasi yang diberikan nilainya sama untuk setiap jabatan yang setingkat.

2. *People*

*People* atau orang adalah pemberian remunerasi kepada orang yang memiliki keahlian atau pendidikan khusus yang sesuai dengan pekerjaannya.

3. *Performance*

*Performance* atau kinerja adalah pemberian remunerasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kualitas kinerjanya. Artinya tunjangan ini hanya diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi (berkualitas) atau sesuai harapan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.4.3 Tujuan Remunerasi**

Tujuan dari remunerasi adalah sebagai berikut :

1. Mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas;
2. Menjaga sumber daya manusia yang produktif, agar tidak pindah ke perusahaan lain dan membentuk perilaku yang orientasinya pada layanan dan juga mengurangi dan mencegah adanya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme;
3. Menciptakan persaingan positif diantara tenaga kerja di suatu perusahaan;
4. Menghasilkan penghasilan atau keuntungan yang sebesar-besarnya pada sebuah perusahaan dengan memanfaatkan modal seefektif dan seefisien mungkin;

5. Menciptakan dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja;
6. Menciptakan tata pengelolaan perusahaan yang baik dan bersih.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Remunerasi**

Secara konseptual bahwa remunerasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja karena pekerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun dimensi dan indikatornya adalah sebagai berikut :

1. *Individual Equity* dengan indikator apa yang diterima pekerja harus setara dengan apa yang diberikan oleh pegawai terhadap organisasi.
2. *Internal Equity* dengan indikator apa yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan pekerja dan sesuai dengan prestasi kerja pekerja.
3. *External equity* dengan indikator apa diberikan sesuai aturan, dibandingkan dengan organisasi lain.

#### **2.1.5 Reward**

*Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita. Pemberian *reward* kepada pekerja yang berprestasi dapat membuat semangat kerja pekerja tersebut.

Sistem *reward* adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas nilai-nilai usaha, keterampilan, kompetensi dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi.

*Reward* yang diberikan kepada karyawan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, *reward* adalah *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Fungsi manajemen yang masuk dalam sistem *reward* adalah fungsi kompensasi dan pemeliharaan. Dalam fungsi kompensasi, *reward* adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang kepada karyawan dengan imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan dengan prinsip adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya sednagkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya. Dalam fungsi pemeliharaan, remunerasi dapat digunakan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

Sistem pemberian *reward* merupakan hal yang penting dan harus ada di perusahaan, karena dengan adanya sistem ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Tentunya pemberian *reward* ini harus ada ukuran standar dari perusahaan. Karyawan seperti apa yang masuk kriteria penilaian untuk mendapatkan pengharrgaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian *Reward***

*Reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Berikut beberapa pendapat pengertian *reward*:

Menurut Simamora dalam Arik (2016:15):

“Insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.”

Adapun pendapat lain menurut Djamarah dalam Nur Endah (2015:22) yaitu:

“Memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenangan/kenangan/cenderamata”.

Sedangkan Fitri dkk (2013) berpendapat bahwa:

“Sebagai bentuk apresiasi terhadap suatu prestasi tertentu yang diperlihatkan/dimunculkan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk materi atau ucapan”.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan.

Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh *reward* tersebut. *Reward* merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pegawaian sangat dibutuhkan keberadaannya sebagai motivasi demi meningkatkan kinerja para pegawai.

Maksud dari pemberian *reward* kepada pegawai adalah agar pegawai menjadi lebih giat lagi kerjanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain pegawai menjadi lebih keras kemauannya untuk meningkatkan kinerjanya. *Reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*).

#### **2.1.5.2 Bentuk *Reward***

Bentuk *reward* bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Menurut Mahmudi dalam Sugihen (2017:187) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, 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 honorarium
- c. Insentif jangka pendek
- d. Insentif jangka panjang

## 2. Kesejahteraan

Banyak program kesejahteraan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasikerja, misalnya:

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

## 3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa 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 dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a. Penugasan untuk studi lanjut.
- b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
- 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. Pemberian otonomi yang lebih luas
- e. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- f. Pengakuan
- g. Pujian

Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

### **2.1.5.3 Fungsi dan Tujuan *Reward***

Menurut Handoko (2016:55) mengemukakan beberapa fungsi *reward* sebagai berikut:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat universal.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Manullang dalam Sugihen (2017:37) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan pegawai yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para pegawai tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai rencana, ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Reward***

*Reward* dalam penelitian ini akan diukur menggunakan dimensi yang digunakan oleh Karami et al (2013) dengan dimensi dan indikator *reward* sebagai berikut:

##### *1. Financial Rewards*

Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang atau finansial seperti gaji, bonus dan tunjangan.

##### *2. Inherent Rewards*

Adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan.

##### *3 Non-Financial Rewards*

Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk bukan uang seperti wewenang, apresiasi dan penunjukan pegawai sebagai perwakilan perusahaan.

#### **2.1.6 *Punishment***

*Punishment* dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia hukuman adalah siksa dan sebagainya yang ditelakan kepada orang yang melanggar undang-undang dan sebagainya. *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak



menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. *Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain *punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. *Punishment* dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja.

*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam konteks perusahaan, *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. *Punishment* ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus di bulan terkait. Dengan kata lain *punishment* dapat membuat kesempatan bonus maupun promosi dibatalkan. Tujuan *punishment* ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya.

Perusahaan yang sudah memiliki penerapan sistem *reward* sudah pasti ada menerapkan sistem *punishment*. *Punishment* dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia hukuman adalah siksa dan sebagainya yang ditelakan kepada orang yang melanggar peraturan. Berikut adalah pengertian *punishment* menurut beberapa ahli.

#### **2.1.6.1 Pengertian *Punishment***

Mangkunegara (2013:130) mengemukakan bahwa:

“Ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.

Sedangkan menurut M. Ngalim purwanto (2006:186) berpendapat:

“Penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan”.

Lain hal nya menurut Ny. Roestiyah N.K dalam Yahdi (2016:23):

“Suatu perbuatan yang tidak menyenangkan dari orang yang lebih tinggi kedudukannya untuk pelanggaran dan kejahatan, yang bermaksud untuk memperbaiki kesalahan dan bukan untuk mendendam”.

Dari beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa *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. Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Bertujuan adalah untuk menegakan keadilan dan menjalankan aturan agar memberikan efek jera kepada pelanggar serta memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

#### **2.1.6.2 Bentuk *Punishment***

Menurut Purwanto dalam Arik (2016:189) secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *Punishment preventif*

*Punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai

terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, *punishment prefentif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pegawaiian 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-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan.

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan atau penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis: penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan.

### 2.1.6.3 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*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1. Membatasi perilaku (*punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan).
2. Bersifat mendidik.
3. Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator *Punishment***

1. Teguran dengan indikator teguran lisan dan teguran tertulis
2. Peringatan dengan indikator peringatan lisan dan peringatan tertulis
3. Sanksi dengan indikator surat pernyataan, surat peringatan (SP), pemotongan gaji/tunjangan, penurunan pangkat/jabatan, pemberhentian kerja.

#### **2.1.7 Semangat Kerja**

Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja tinggi dan jika karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja rendah

Semangat kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi setiap para karyawan dalam bekerja, jika semangat kerja karyawan tinggi maka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat serta menghasilkan produk

yang berkualitas, sebaliknya jika semangat kerja karyawan rendah maka pekerjaan pun kurang terlaksana dengan baik dan lambat. Pada umumnya turunnya semangat kerja karyawan karena ketidakpuasan karyawan baik secara materi maupun non materil. Pada dasarnya semangat kerja karyawan berhubungan dengan kebutuhan karyawan, apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka semangat kerja karyawan akan cenderung naik, untuk itu diperlukan usaha pemenuhan kebutuhan karyawan guna meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pentingnya semangat kerja dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarah potensi daya manusia dengan menghidupkan, menumbuhkan tingkat keinginan serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun organisasi.

#### **2.1.7.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarah potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun organisasi. Semangat kerja adalah hal yang penting dimiliki oleh pekerja. Untuk membahas tentang semangat kerja, maka ada banyak definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang semangat kerja, diantaranya :

Menurut Hasibuan dalam Asnawi (2016:94) menyatakan:

“Keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal”.

Sedangkan menurut Purwanto (2013: 83)

“Sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan, bekerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya.”

Lain hal nya pendapat Haryanti dalam Sahid (2017:14)

“Kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan hasil kerja lebih banyak dan lebih baik .”

Dari beberapa pendapat para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa semangat kerja adalah perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik. Jadi apabila mampu meningkatkan semangat kerja karyawan maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dikurangi, tingkat absensi dan keterlambatan akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan akan dapat dikurangi dan sebagainya.

#### **2.1.7.2 Ciri-Ciri Semangat Kerja**

Ciri-ciri semangat kerja karyawan yang tinggi menurut Carlaw, Deming, dan Friedman dalam Mawaddah (2017), menyatakan bahwa yang menjadi ciri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Tersenyum dan tertawa

Senyum dan tawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun tidak memperlihatkan senyum dan tawa, tetapi dalam dirinya merasa tenang dan nyaman serta menikmati tugas yang dilaksanakannya.

2. Memiliki inisiatif

Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.

3. Berfikir kreatif dan luas

Individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.

4. Menyenangi apa yang sedang dilakukan

Individu lebih fokus pada pekerjaan dari pada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.

5. Tertarik dengan pekerjaannya

Individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginannya.

6. Bertanggung jawab

Individu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.

7. Memiliki kemauan bekerja sama

Individu memiliki kesediaan untuk bekerjasama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.

8. Berinteraksi dengan atasan

Individu berinteraksi dengan atasan dengan nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

Indikasi rendahnya semangat kerja penting diketahui oleh organisasi atau perusahaan, karena pengetahuan tentang indikasi ini akan mengetahui sebab-sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian organisasi atau perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah.

### **2.1.7.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Menurut Nawawi dalam Didit Darmawan (2017:2) faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan, seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
3. Status sosial pekerjaan, pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja.
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan, penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
5. Tujuan pekerjaan, tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Masalah semangat kerja karyawan di perusahaan sering kali ditemukan, oleh karena itu perusahaan harus bisa meningkatkan semangat kerja karyawan agar mereka bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan cepat. Turunnya semangat kerja sering kali ditemukan di perusahaan-perusahaan dimana perusahaan tersebut tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya baik secara rohani maupun jasmani.

#### **2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja dapat menurun indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito dalam Novia (2015), indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Produktivitas pegawai

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta



mempercepat pekerjaan dan sebagainya, oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi apa tidak. Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu :

1. Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tidak menunda pekerjaan
3. Mempercepat pekerjaan

b. Tingkat absensi rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu faktor indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan rendah. Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

1. Cuti
2. Keterlambatan
3. Alfa
4. Sakit

c. *Labour Turn Over*

*Labou turn over* dapat diartikan sebagai tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang keluar merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan. Dimensi *labour turn over* diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

1. Setia terhadap perusahaan
2. Senang bekerja di dalam perusahaan

d. Kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenagaan bekerja, dan hal-hal lainnya. Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

1. Kepuasan kerja
2. Ketenangan dalam bekerja
3. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
4. Hubungan kerja yang harmonis

#### 2.1.7.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukann oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh remunerasi, *reward*, *punishment* dan semangat kerja yang menjadi referensi oleh peneliti diantaranya:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian & Nama Peneliti	Variabel		Hasil
		Persamaan	Perbedaan	
1	Pengaruh Peningkatan Remunerasi, Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.Lima Satu Sejahtera Jepara) <b>Arik Irawanti (2016)</b>	Remunerasi, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> dan <i>Semangat Kerja</i>	Kinerja	Remunerasi, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja

Lanjutan tabel 2.1

2	Pengaruh Remunerasi dan Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Bagian Operasi Perum Damri Angkutan Bus Kota Bandung <b>Betty Anggraeni (2015)</b>	Remunerasi dan semangat kerja	Penempatan kerja	Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja
3	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada PT. Lembah Karet Padang <b>Sri Ramadhani (2013)</b>	Semangat kerja	Kepemimpinan dan lingkungan kerja	Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja
	Pengaruh Kenaikan Remunerasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Karo <b>Timbul Sihombing (2016)</b>	Remunerasi	Lingkungan kerja, disiplin kerja dan kinerja	Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
5	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. United Indobali Denpasar <b>I Darma Putra (2013)</b>	<i>Reward, punishment</i> dan semangat kerja	Kepemimpinan dan kinerja	Remunerasi berpengaruh terhadap semangat kerja
6	Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit III Palembang <b>Siti Nurhasanah (2015)</b>	Semangat kerja	Penempatan kerja	Penempatan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja
7	Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Umum Damri (PERUM DAMRI) Jakarta	Remunerasi	Kinerja	Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
8	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Semangat Kerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Airlines <b>Fathia Nuryadin (2017)</b>	<i>Reward, punishment</i> dan semangat kerja		<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
9	Pengaruh Remunerasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja Pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Bali I <b>Komang Ari S dan Made Surya Putra (2013)</b>	Remunerasi dan semangat kerja	Gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi	Remunerasi berpengaruh terhadap semangat kerja

Lanjutan tabel 2.1

10	Pengaruh Kepemimpinan, Remunerasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada CV. Leo Silver Batuyang Gianyar <b>I Gede Arya P dan I Nyoman S (2013)</b>	Remunerasi dan semangat kerja	Kepemimpinan dan lingkungan kerja	Remunerasi berpengaruh terhadap semangat kerja
11	<i>The Influence of Reward and Punishment on Motivation of Amateur Football Players</i> <b>Dawson L. Driscoll (2014)</b>	<i>Reward dan punishment</i>	Motivasi	<i>Reward dan punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
12	<i>The Effect of Remuneration, Leadership and Organizational Culture Through Work Motivation on Employee Performance and Spirit of Work in Japan Railway</i> <b>DS Widodo (2017)</b>	Remunerasi dan semangat kerja	Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kinerja	Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan atau organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya faktor sumber daya manusia yang merupakan aspek penting suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa adanya sumber daya manusia suatu perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian karyawan demi tercapainya peningkatan kepuasan kerja dalam perusahaan tersebut. Kerangka pikiran ini berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel independen remunerasi, *reward* dan *punishment* terhadap variabel dependen yaitu semangat kerja. Pengaruh tersebut akan dijelaskan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu.

### **2.2.1 Pengaruh Remunerasi Terhadap Semangat Kerja**

Remunerasi merupakan total kompensasi yang diterima pekerja sebagai imbalan dari jasa yang telah dikerjakannya. Biasanya remunerasi diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang atau dapat diartikan juga sebagai upah atau gaji. Penerapan sistem remunerasi yang berlaku di setiap organisasi atau perusahaan merupakan hal yang menjadi pembahasan berbagai pihak diantaranya yaitu pemerintah, pengusaha, pekerja dan masyarakat. Sistem remunerasi merupakan yang penting dan harus benar-benar mendapat perhatian dari manajemen/perusahaan. Karena remunerasi merupakan alat pengikat antara perusahaan dengan pekerja nya. Remunerasi yang baik yaitu remunerasi yang diterima pekerja minimalnya seimbang dengan beban kerja yang diberikan perusahaan kepada pekerja tersebut. Pekerja akan merasa adil saat beban kerja yang diberikan dibalas seimbang sesuai dengan gaji yang diterima.

Tingkat remunerasi yang diberikan perusahaan berpengaruh terhadap semangat kerja pekerja nya, hal ini disampaikan oleh Betty Anggraeni (2015) dalam penelitiannya di Bagian Operasi Perum Damri Unit Angkutan Bus Kota Bandung dan disampaikan pula oleh Komang Ari S dan Made Surya Putra (2013) dalam penelitiannya di PT. Jamsostek (Persero) Cabang Bali I.

### **2.2.2 Pengaruh *Reward* Terhadap Semangat Kerja**

*Reward* merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Pemberian *reward* dari perusahaan kepada pekerja dapat meningkatkan percaya diri dan semangat kerja pekerja tersebut. Seperti yang disampaikan oleh I Darma Putra (2013) dalam

penelitiannya yang menyebutkan bahwa pemberian *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawainya. Dalam penelitian Fathia Nuyadin menyatakan bahwa pemberian *reward* kepada karyawan mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Arik Irawanti (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh pemberian *reward* terhadap semangat kerja karyawan. Seorang pekerja yang memiliki kinerja baik seharusnya diberikan *reward* dalam bentuk apapun sesuai dengan kebijakan atau aturan dari perusahaan. Dengan begitu pekerja merasa diperhatikan oleh perusahaan dan berusaha untuk mempertahankan performanya bahkan meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi. *Reward* dapat dijadikan stimulus untuk mempertahankan pekerja agar tetap mau bekerja sama di perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pekerja merasa semangat kerjanya akan meningkat apabila mendapat penghargaan dari atasan. Hal tersebut membuktikan bahwa dengan adanya sistem pemberian *reward* berpengaruh terhadap semangat kerja pekerja.

### **2.2.3 Pengaruh *Punishment* Terhadap Semangat Kerja**

*Punishment* adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Seperti yang disampaikan oleh I Darma Putra (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa penerapan sistem *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawainya. Dalam penelitian Fathia Nuyadin (2017) menyatakan bahwa penerapan *punishment* kepada karyawan mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan tersebut. Penelitian lain yang dilakukan oleh Arik Irawanti (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh pemberian *punishment* terhadap semangat

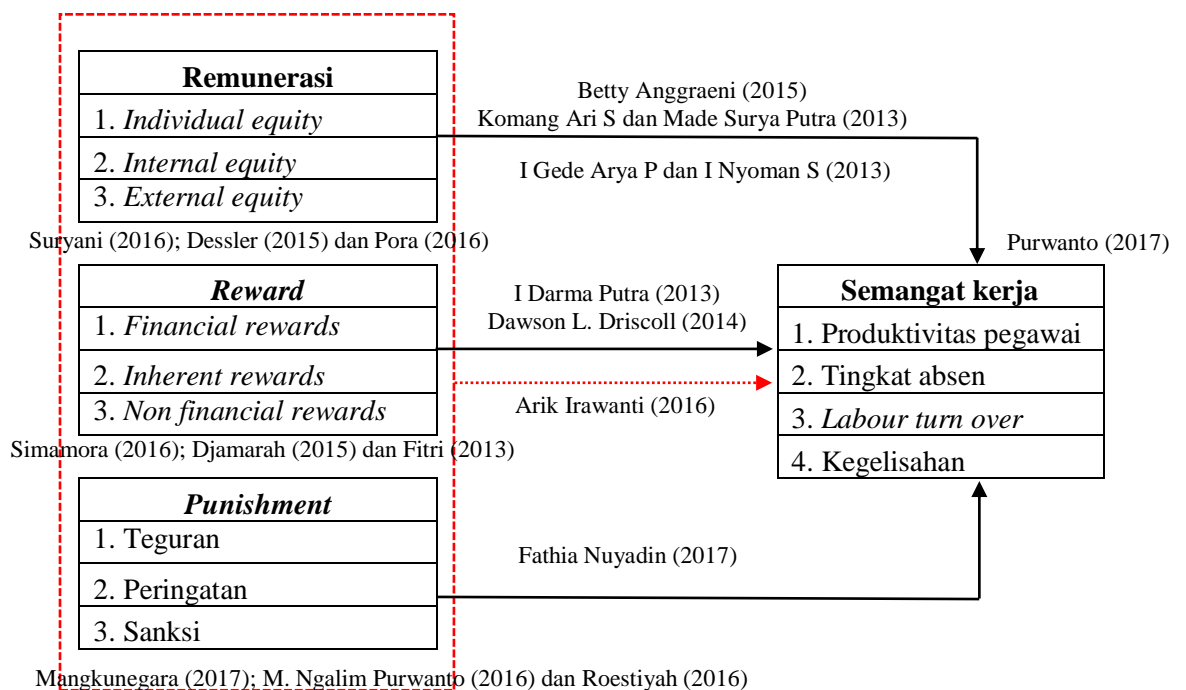
kerja karyawan. Penerapan sistem *punishment* dapat memberikan sesuatu energy yang dapat meningkatkan semangat kerja.

Penerapan sistem ini dapat mengikat perusahaan dengan pekerja dengan aturan-aturan yang berlaku di perusahaan. Karena apabila pekerja tidak mematuhi aturan yang ada di perusahaan, pekerja dapat dikenakan *punishment* dalam bentuk apapun sesuai dengan ketentuan perusahaan. Sistem penerapan *punishment* harus jelas standarnya, pelaksanaannya dan evaluasinya. Karena *punishment* merupakan hal yang sensitif untuk pekerja yang apabila manajemen salah dalam mengambil keputusan ini akan menjadi masalah baru bagi perusahaan. Dari hal tersebut *punishment* berpengaruh terhadap semangat kerja pekerja, agar pekerja menjaga kinerjanya dan menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan pekerja tersebut mendapatkan *punishment*.

#### **2.2.4 Pengaruh Remunerasi, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Semangat Kerja**

Penerapan sistem remunerasi, *reward* dan *punishment* berpengaruh bersama-sama terhadap semangat kerja. Adanya sistem remunerasi serta sistem penerapan *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan dengan benar-benar akan meningkatkan semangat kerja dalam diri pekerja. Pekerja akan termotivasi dengan adanya remunerasi yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan perusahaan bahkan apabila tingkat remunerasinya itu tinggi. Selain itu penerapan sistem pemberian *reward* dan *punishment* yang berlaku di perusahaan akan mampu membuat pekerja semangat dalam melaksanakan pekerjaannya dan lebih berhati-hati dalam bekerja agar tidak terjadi kesalahan yang mungkin bisa menimbulkan kerugian bagi perusahaan bahkan pekerja tersebut diberikan hukuman.

Semangat kerja adalah keinginan diri untuk bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semangat kerja bisa timbul dari dalam diri sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Setiap orang harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam melakukan suatu pekerjaan perlu adanya semangat kerja. Seperti yang disampaikan oleh Arik Irawanti (2016) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa peningkatan remunerasi dan sistem pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Berdasarkan beberapa argument berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu di atas, sehingga penulis menduga adanya pengaruh dari remunerasi, *reward* dan *punishment* terhadap semangat kerja, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian. Paradigma penelitian merupakan kerangka berfikir yang menjelaskan bagaimana cara



pandang peneliti terhadap fakta kehidupan sosial dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori.

## 2.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang ditentukan oleh peneliti, dan masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis merupakan sesuatu dimana penelitian diarahkan ke obyek yang diteliti. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### 1. Hipotesis simultan

- a. Terdapat pengaruh remunerasi, *reward* dan *punishment* terhadap semangat kerja

### 2. Hipotesis parsial

- a. Terdapat pengaruh remunerasi terhadap semangat kerja
- b. Terdapat pengaruh *reward* terhadap semangat kerja
- c. Terdapat pengaruh *punishment* terhadap semangat kerja