

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. Seperti yang telah penulis jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai disiplin kerja, *reward* dan *punishment* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis. Penelitian ini akan diteliti juga menggunakan hasil yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut bahasa, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris “manage” yang berarti mengelola, mengurus, mengusahakan, mengendalikan, dan memimpin. Pengertian manajemen secara sederhana dapat diartikan “sebuah proses dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja bersama dengan orang – orang dan sumber daya yang dimiliki organisasi. Selain dari pengertian tersebut ada beberapa pengertian lainnya yang diutarakan oleh para ahli manajemen. Menurut Hasibuan (2016:2) bahwa : “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Pendapat lain disampaikan oleh M. Manullang dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mahasiswa dan umum (2018:2) yang mendefinisikan bahwa, “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Adapun pendapat yang disampaikan oleh John Kotter (2014:8) mengenai manajemen 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.”*

Maka dapat dijelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

2.1.1.1 Fungsi – Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen berwujud kegiatan-kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan yang lainnya. Bateman Snell(2014:15) menjelaskan mengenai fungsi-fungsi dari manajemen yaitu:

- a. Fungsi Perencanaan (*Planning*), perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

- b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*), pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c. Fungsi Memimpin (*Leading*), memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan pegawai baik secara individual dan kelompok.
- d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*), pengendalian adalah memonitor kinerja, dan melakukan perubahan yang diperlukan, dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumberdaya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan.

Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien, di atas telah dijelaskan mengenai fungsi– fungsi manajemen yang terdiri atas 4 fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri atas dua pengertian utama, yaitu Manajemen dan Sumber Daya Manusia dapat dirumuskan pengertian MSDM adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Berikut pengertian MSDM yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) yaitu: “Suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Gary Dessler (2015:4) merupakan “Suatu proses untuk memperoleh, melatih, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

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

“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, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan untuk

memperoleh, melatih, dan mengompensasi karyawan agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersediannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah kordinasi integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

2.1.2.4 Fungsi- Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia mengandung beberapa macam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk memperoleh gambaran kerja tentang pembagian kerja atau fungsi – fungsi dan aktivitas manajemen personalia.

Hilman Firmansyah (2016:9) menyatakan bahwa kegiatan-kegiatan pengelolaan Sumber Daya Manusia di dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional, berikut merupakan penjelasannya:

1. Fungsi manajemen terbagi atas:
 - a. Perencanaan (*Planning*), adalah untuk menentukan program kerja yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan. Dan juga menjadi langkah awal yang bisa berpengaruh secara total dalam perusahaan untuk kedepannya
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*), hal ini dibentuk untuk menyesuaikan tindakan yang akan dilaksanakan berdasarkan rencana yang sudah ditentukan. Dengan penyusutan organisasi, seorang manajer dapat merencanakan struktur hubungan kerja, kepegawaian dan faktor fisik.
 - c. Pengarahan (*Directing*), suatu kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalis yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

2. Fungsi Operasional, terdiri dari:

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Yaitu penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan orang-orang. Pengadaan tenaga kerja adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas dan memberikan harapan yang baik pada calon tenaga kerja tersebut untuk membuat lamaran kerja guna bekerja pada instansi atau perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Melalui sarana diklat, peningkatan kecakapan pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan untuk meningkatkan prestasi.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Yaitu fungsi pemberian penghargaan atau balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Merupakan usaha untuk mempertahankan dan menjaga karyawan yang telah ada, serta memperbaiki kondisi kerja untuk meningkatkan prestasi yang lebih baik, yang menekankan kepada program pelayanan karyawan, keselamatan dan kesehatan serta kesejahteraan karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

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

g. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Adalah untuk memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat dan organisasi bertanggung jawab, sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat itu berada dalam keadaan sebaik mungkin.

Adapun fungsi-fungsi dari organisasi itu sendiri, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Fungsi pertama organisasi adalah memberikan arahan dan pemusatan kegiatan organisasi, mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh organisasi.

2. Fungsi kedua adalah meningkatkan kemampuan atau skill individu anggota organisasi dalam mendapat sumber daya dan dukungan dari lingkungan sekitar atau masyarakat.
3. Fungsi ketiga adalah memberikan pengetahuan dan pengalaman baru kepada anggotanya, supaya berwawasan supaya siap untuk terjun ke organisasi yang lebih besar.

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan instansi, digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin harus tumbuh dari diri sendiri, dan setiap karyawan atau pegawai dituntut untuk memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Tentu bertujuan supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk memenuhi dan mentaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dengan sesuai yang ditetapkan oleh instansi atau organisasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian disiplin kerja menurut pendapat para ahli, yaitu :

Berikut menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:599), mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut :

“Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.”

Menurut Edy Sutrisno (2016:89) yaitu : “Perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.”

Selain itu Bedjo Siswanto yang dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela (2016:356), menyatakan disiplin kerja sebagai berikut :

“Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati , menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Menurut Gary Dessler (2013:468) "*Dicipline is necessary when employee violates a rule. The purpose of dicipline is to encourage employees to behavesensibly at work (where sensible means adhering to rules and regulations)*".

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang agar mentaati semua peraturan perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Tujuan disiplin kerja agar

menghasilkan suatu kondisi yang teratur, tertib dalam pelaksanaan pekerjaan yang dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksimalkan agar pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetap timbul dari dalam dirinya sendiri.

Adapun pendapat dari Bejo Siswanto dalam buku Sinambela (2016:340), menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

a. Tujuan umum disiplin kerja

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

b. Tujuan khusus disiplin kerja.

Tujuan khusus antara lain :

1. Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakanketenagakerjaan,maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.

4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.3.3 Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin harus berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap bawahannya. Karena disiplin merupakan suatu sikap seseorang menghargai menghormati patuh terhadap aturan aturan yang diberlakukan

Berikut menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:129) membagi bentuk-bentuk Disiplin kerja menjadi dua yaitu :

1. Disiplin Preventif

Adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan – peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu

sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Disiplin dapat dipengaruhi oleh segala hal yang berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di suatu perusahaan karena ketidakdisiplinan yang seharusnya diperhatikan oleh atasan. Menurut Singodimedjo yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasamendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya bejajnji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.

- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli bahwa faktor faktor yang mempengaruhi disiplin sangat berkaitan erat dengan sikap pemimpin terhadap pegawai bawahannya itu sendiri.

2.1.3.5 Proses Disiplin Kerja

Menurut Marwansyah (2014:413), tindakan disiplin harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Segera, tindakan disiplin harus diberlakukan segera sesudah terjadinya pelanggaran.
2. Dengan peringatan, karyawan harus mendapatkan peringatan yang memadai agar mengetahui konsekuensi dari perilaku kerja yang tidak diharapkan.
3. Konsisten, agar dipersepsikan sebagai sesuatu yang adil.
4. Tidak bersifat pribadi, manajer tidak boleh membeda-bedakan bawahannya dalam penerapan tindakan disiplin.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantara lainnya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu.
 - a. Jam masuk kerja,
 - b. Jam pulang
 - c. Jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan.
 - a. Peraturan dasar tentang cara berpakaian
 - b. Bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap norma
 - a. Mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan.
 - b. Mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan

2.1.4 Reward

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai. *Reward* dalam bahasa Inggris yang artinya hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan atau kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan perbuatan yang baik secara berulang-ulang.

Reward dimaksudkan sebagai balas jasa organisasi atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan oleh karyawan kepada organisasi baik berupa uang maupun tidak berupa uang. Selain itu *reward* juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *team work*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas. Sistem *reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. *Reward* yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem *reward* organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

2.1.4.1 Pengertian Reward

Reward merupakan sebuah bentuk pengakuan kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi atau lembaga kepada individu atau kelompok pegawai agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Di bawah ini beberapa pengertian dari *reward* menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Irham Fahmi (2016:57) merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial dan non finansial.

Menurut Shields dalam Suak dkk., (2017:33) *reward* yaitu :

“Sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu”.

Menurut Echolas dan Shadily dalam Tresia Karli Kawulur(2018:69) *reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.

Menurut Gary Dessler(2013:324) *Reward is we've seen that in addition to pay and benefits, employees need and appreciate recognition for a job well done.*

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan pemberian balas jasa yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan (*reward*)

Menurut Nawawi dalam Maulidiyah (2017:33), yaitu :

- (1) Konsistensi Internal (*Internal Consistency*) ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
- (2) Kompetisi/ Persaingan Eksternal (*External Competitiveness*) membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai

kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.

- (3) Kontribusi Karyawan (*Employee Contribution*) dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
- (4) Administrasi (*Administration*) merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Reward*

Menurut Ivancevich dalam Muhammad Yasir Musa(2017) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu: Penghargaan *ektrinsik* dan Penghargaan *intrinsik*.

- 1) Penghargaan ekstrinsik
 - a) Penghargaan finansial
 - (1)Gaji
 - (2)Tunjangan
 - (3)Bonus/insentif
 - b) Penghargaan non finansial yaitu :
 - (1)Penghargaan interpersonal
 - (2)Promosi
- 2) Penghargaan intrinsik
 - a)Penyelesaian (*completion*)
 - b) Pencapaian (*achievement*)

c) Otonomi

2.1.5 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.

2.1.5.1 Pengertian Punishment

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara dalam Natasya Michelle Putri Kentjana (2018:977) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Irham Fahmi (2016:60) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena tidak kemampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan.

Menurut Suryadilaga, et al.(2016:158).*punishment* yaitu digunakan untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. *Punishment* diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan dan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar dan memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal.

2.1.5.2 Jenis *Punishment*

Menurut Rivai dan Sagala (2011:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya

- b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- 3) Hukuman berat, dengan jenis:
- 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

2.1.5.3 Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam. Salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh Purwanto (2007:238) sebagai berikut:

- 1) Teori Pembalasan. Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (pegawai).
- 2) Teori Perbaikan. Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan lagi.
- 3) 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.
- 4) Teori Ganti Rugi. Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran itu.

- 5) 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.

2.1.5.4 Faktor Yang Mempengaruhi *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013: 130) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena;

- (1) Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan,
- (2) Pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas,
- (3) Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan, dan
- (4) Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator *Punishment*

Penelitian ini menggunakan pengukuran (Purwanto dalam Winda Sri Astuti (2018)) dalam pemberian sanksi atau hukuman (*punishment*) dibedakan atas dua bagian yaitu :

1) *Punishment* (sanksi/ hukuman) *preventif*

merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran meliputi :

- a) Tata tertib
- b) Anjuran dan perintah
- c) Larangan
- d) Paksaan, dan
- e) Disiplin.

2) *Punishment* (sanksi/ hukuman) *represif*

merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, meliputi :

- a) Teguran
- b) Pemberhentian tunjangan
- c) Pemberhentian bonus
- d) Pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan
- e) Pemutusan hubungan kerja.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa inggris disebut dengan *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah beberapa pendapat menurut para ahli mengenai kinerja.

Menurut Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberi pengertian bahwa :

"Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dandisepakati bersama."

Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Edison, 2016: 190) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas definisi kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara kualitas dan kuantitas dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penelitian kinerja menurut Rivai yang dikutip oleh Sudarmant (2015:15) yaitu sebagai berikut:

1. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
2. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.
3. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
4. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
5. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan kebijakan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi selalu sesuai dengan tujuan.

2.1.6.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa terdapat faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*abilty*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in pleace, the man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasikerja.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu:

- a) kerapihan
- b) ketelitian
- c) kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu :

- a) ketepatan waktu
- b) hasil kerja
- c) kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalinhubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu :

- a) jalinan kerjasama
- b) kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu :

- a) rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b) memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah Adapun indikator dari inisiatif yaitu

- a) Kemandirian
- b) kemampuan dalam bekerja.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan yang berhubungan dengan disiplin kerja, *reward*, *punishment* dan kinerja dan beberapa penelitian yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
1	<p>Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Royal Denai Hotel Bukit Tinggi</p> <p>Jurnal Anisah Novia Della Merdasari (2018)JURNAL INOVASI PENDIDIKAN EKONOMI · Vol 8,</p>	<p>Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai disiplin kerja</p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.</p>	<p>.a.Penelitian dilakukan Pada Karyawan di Royal Denai Hotel Bukit Tinggi</p>
2	<p>Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana)</p> <p>Jurnal Fikratunil Khasifah, Rini Nugraheni, Vol. 5, No. 1, Tahun (2016)</p>	<p>Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai disiplin kerja.</p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.</p>	<p>a. Tidak meneliti Beban Kerja</p> <p>b. Tidak meneliti Lingkungan Kerja</p> <p>c. Penelitian dilakukan pada Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana</p>

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
3.	<p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro)</p> <p>Jurnal Bachtiar Arifudin Husain Vol.1, No.3, Mei 2018</p>	<p>Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai disiplin kerja</p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.</p>	<p>a. Penelitian dilakukan Pada Karyawan PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro</p>
4.	<p><i>The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)</i></p> <p>Heru Kuncorowati dan Heru Noor Rokhmawati. <i>International Refereed Research Journal</i> Vol.- IX, Issue – 2, April 2018 [6]</p>	<p><i>work discipline and 23.3% was influenced by other factors that can be studied in the future research</i></p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai disiplin kerja</p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.</p>	<p>a. Tidak meneliti tentang Komunikasi</p> <p>b. Penelitian dilakukan Pada karyawan (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)</p>

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
4.	<p><i>The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)</i></p> <p>Heru Kuncorowati dan Heru Noor Rokhmawati. <i>International Refereed Research Journal Vol.- IX, Issue – 2, April 2018 [6]</i></p>	<p><i>work discipline and 23.3% was influenced by other factors that can be studied in the future research</i></p>	<p>c. Adanya kesamaan meneliti mengenai disiplin kerja</p> <p>d. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.</p>	<p>c. Tidak meneliti tentang Komunikasi</p> <p>d. Penelitian dilakukan Pada karyawan (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)</p>
5	<p><i>The Affect of Work Discipline and Competence on Employee Performance (Case Sudy at Balai Kesehatan Mata Masyarakat Sulawesi Utara)</i></p>	<p>Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai disiplin kerja</p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti</p>	<p>a. Tidak meneliti tentang Kompetensi</p> <p>b. Penelitian dilakukan Pada karyawan (Case Sudy at Balai</p>

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
	Flavia Reva Noel, Joyce Lopian, Merinda Pandowo, 2017. Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal. 3528-3537		mengenai kinerja.	Kesehatan Mata Masyarakat Sulawesi Utara)
6	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang) Jurnal Rendra Maulana Suryadilaga, Vol.39, No.1 (2016)	Ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan <i>Punishment</i> Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	a. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i> b. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Punishment</i> c. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.	a. Penelitian dilakukan pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang
7	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur	a. <i>Reward</i> mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian <i>reward</i> terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur b. <i>Punishment</i> mempunyai	a. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i> b. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Punishment</i> c. Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.	a. Penelitian dilakukan Pada Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
	Jurnal Ruslan Mas'ud(2017)	<p>pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian <i>punishment</i> terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur.</p> <p>c. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh secara simultan terhadap kinerja</p>		
8	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Survey pada Karyawan PT.INKA (Persero) Madiun)</p> <p>Jurnal Galih Dwi Koencoro Vol. 5, No.2 (2013)</p>	<p>a. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> memiliki pengaruh secara bersama sama terhadap variabel kinerja karyawan.</p> <p>b. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara simultan memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>a.Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i></p> <p>b.Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Punishment</i></p> <p>c.Adanya kesamaan meneliti mengenai kinerja.</p>	<p>a.Penelitian dilakukan Pada Karyawan PT.INKA (Persero) Madiun</p>

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
9	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang</p> <p>Jurnal Raymond Suak, Adolfina Adolfina, Yantje Uhing, Vol.5, No.2 (2017)</p>	<p><i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> juga tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i></p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Punishment</i></p>	<p>a. Penelitian dilakukan Pada Karyawan Sutanraja Hotel Amurang</p>
10	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)</p> <p>Jurnal Rendra Maulana Suryadilaga, Mochammad Al Musadieg, Gunawan Eko Nurtjahjono, Vol.39 No.1 (2016)</p>	<p>ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan <i>Punishment</i> Karyawan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i></p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Punishment</i></p>	<p>a. Penelitian dilakukan Pada Karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang</p>

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
11	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT.<i>Business Training and Empowering Management</i> Surabaya</p> <p>Jurnal Agung Dwi Nugroho, Vol. IV, No.2 (2015)</p>	<p>Ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan <i>Punishment</i> Karyawan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a.Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i></p> <p>b.Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Punishment</i></p>	<p>a.Penelitian dilakukan Pada Karyawan PT.<i>Business Training and Empowering Management</i> Surabaya</p>
12	<p><i>Impact Of Compensation And Reward System On The Performance Of An Organization: An Empirical Study On Banking Sector Of Pakistan</i></p> <p>Ayesha Aslam, Amna Ghaffar, Tahleel Talha, Hina Mushtaq Vol. 4, No. 08, November 2015</p>	<p><i>Reward</i> berpengaruh terhadap kinerja</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i></p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai Kinerja</p>	<p>a. Tidak meneliti tentang Kompensasi</p> <p>b. Penelitian dilakukan Pada Karyawan <i>An Organization: An Empirical Study On Banking Sector Of Pakistan</i></p>
13	<p>Leong Ten Wei, Rashad Yazdanifard</p>	<p><i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan Organisasi</p>	<p>a.Adanya kesamaan meneliti mengenai</p>	<p>a. Penelitian dilakukan Pada Karyawan Organisasi</p>

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
	<p><i>The Impact of Positive Reinforcement on Employees Performance in Organizations</i></p> <p><i>American Journal of Industrial and Business Management</i>,2014, 4,9-12</p>	Malaysia.	<p><i>Punishment</i></p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai Kinerja</p>	Malaysia
14	<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>Naser Sadra, (2015)</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></p> <p>(Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada hubungan yang signifikan antara penghargaan dan kinerja karyawan)</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Punishment</i></p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti mengenai Kinerja</p>	Penelitian dilakukan Pada Karyawan Kantor Utama Perusahaan Yazd)
15	<p><i>Effects of Reward and Punishment on Conflict Processing and Performance (Case Study :Guangdong NSF, China)</i></p>	<p><i>Reward and Punishment could differentially influence the processing of conflict and good performance.</i></p> <p>(Hasil penelitian menunjukkan</p>	<p>a. Adanya kesamaan meneliti mengenai <i>Reward</i></p> <p>b. Adanya kesamaan meneliti</p>	Penelitian dilakukan Pada kinerja studi kasus Guangdong NSF, China

No	Judul dan Nama Peneliti	Hasil	Variabel yang diteliti	Perbedaan
	Aitao Lu, (2013)International Journal of Psychological Studies; Vol. 5, No. 1; 2013	bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> mempengaruhi proses konflik dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal)	mengenai <i>Punishment</i> c.Adanya kesamaan meneliti mengenai Kinerja	

Sumber : Jurnal diolah Penulis

Berdasarkan tabel 2.1 menunjukkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja sebagai isu permasalahan, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, *reward* dan *punishment* yang menunjuk perbandingan yang *subtantif* dengan penelitian sebelumnya. Terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini diantaranya serta tempat penelitian yang berbeda, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah tergantung pada kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap pekerjanya. Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh adanya disiplin kerja yang dimiliki karyawan, pemberian *reward* dan *punishment* yang sesuai. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh disiplin kerja karyawan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya, seseorang yang memiliki disiplin yang baik yaitu karyawan yang konsekuen, konsisten, taat, bertanggungjawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja merupakan alat bagi manajer untuk mengendalikan perilaku karyawan dan disiplin kerja juga menjadi tolak ukur untuk mengubah perilaku serta suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Apabila karyawan mempunyai disiplin kerja yang tinggi, maka akan berdampak positif pada kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fikratunil Khasifah (2016) bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut Bachtiar Arifudin Husain (2018) bahwa dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa variabel disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anisah Novia Della Merdasari (2018) bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena indikator dari disiplin kerja merupakan salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat dikatakan semakin tinggi kedisiplinan kerjadari karyawan maka akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan. *Reward* sangat berperan penting

dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena *reward* merupakan salah satu bentuk penilaian positif terhadap karyawan atas prestasi maupun hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. 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. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Dengan demikian, karyawan akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh *reward* tersebut.

Dari penjelasan tersebut, *reward* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Ruslan Mas'ud (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh antara variabel *reward* terhadap kinerja pegawai. Pemberian *reward* yang sesuai kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi akan terus meningkatkan prestasi yang baik sehingga kinerjanya akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Galih Dwi Koencoro (2013) bahwa ada pengaruh simultan yang signifikan dari *reward* terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan juga dengan penelitian Naser Sadra (2015) bahwa ada hubungan yang signifikan antara penghargaan dan kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja

Punishment adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi 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. 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. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rendra Maulana Suryadilaga.,dkk.(2016) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh *positif* terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi tingkat pemberian *punishment* karyawan pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang mengakibatkan kinerja karyawan semakin meningkat.Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aitao Lu, (2013) bahwa Punishment mempengaruhi proses konflik dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal. Hal ini serupa dengan Leong Ten Wei bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh Disiplin Kerja, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja

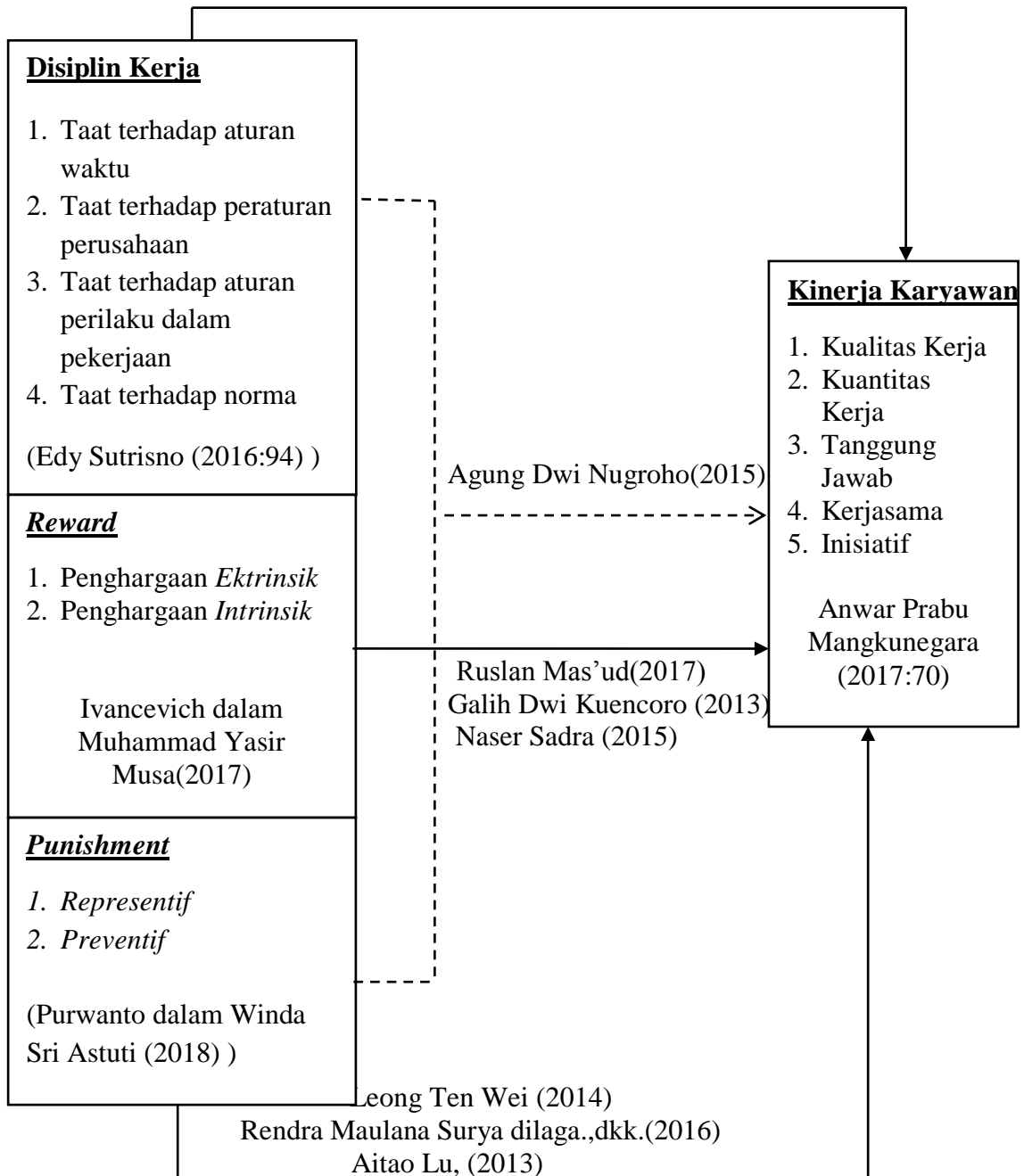
Salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua

pekerjaannya dengan baik. Dengan adanya kinerja yang baik, juga memerlukan pemahaman tentang disiplin kerja dimana memahami kedisiplinan seseorang akan berdampak pada hasil kerja, karena seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, mereka mempunyai kedisiplinan yang berbeda-beda. Kedisiplinan inilah yang mempengaruhi kinerja dari masing-masing individu itu sendiri.

Selain disiplin kerja untuk menghasilkan kinerja yang baik juga memerlukan *reward* yang berupa penghargaan atau hadiah untuk membuat karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja. *Reward* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena seorang pegawai yang bisa mendapatkan penghargaan maka karyawan tersebut akan memiliki semangat kerja yang baik dan berdampak pada kinerja. Selain *reward*, untuk menghasilkan kinerja yang baik juga memerlukan *punishment* yang berupa teguran dan sanksi agar karyawan lebih disiplin lagi dalam bekerja. *Punishment* berpengaruh *positif* terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa *punishment* mempengaruhi Kinerja karyawan. Jika dihubungkan dengan teori tersebut maka kita dapat mengetahui bahwa dalam mencapai kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh adanya pemahaman disiplin kerja, reward dan punishment. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agung Dwi Nugroho (2015).

Berdasarkan dari teori-teori, hasil penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan serta memperjelas pengaruh disiplin kerja, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja dapat dilihat dalam gambar 2.1.

Bachtiar Arifudin Husain (2018)
 Fikratunil Khasifah (2016)
 Anisah Novia Della Merdasari (2018)



Keterangan:

- > Berpengaruh secara parsial
- - - - -> Berpengaruh secara simultan

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, kajian pustaka, dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Disiplin Kerja, *Reward*, dan *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel California Bandung

2. Hipotesis Parsial

a. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Hotel California Bandung

b. *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Hotel California Bandung

c. *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Hotel California Bandung.