

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah seluruh bahan bacaan yang mungkin pernah dibaca dan dianalisis, baik yang sudah dipublikasikan maupun koleksi pribadi. Kajian pustaka sering dikaitkan dengan kerangka pemikiran atau landasan teori yaitu teori-teori yang digunakan untuk menganalisis objek penelitian, oleh sebab itu sebagian peneliti menggabungkan kajian pustaka dengan kerangka pemikiran. Kajian pustaka ini berasal dari berbagai sumber buku, jurnal dan yang lainnya.

2.1.1 Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Secara etimologi (bahasa) manajemen diangkat dari bahasa latin yaitu yang berarti “tangan”. Tangan dalam konteks ini adalah sama dengan menangani. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar: Manajemen menurut George R. Terry dalam Affifudin (2013:5) didefinisikan sebagai suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian,

pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Pengertian lain dikemukakan oleh Jhon Kotter (2014:8) yang menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2016) menyatakan bahwa manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur (mengelola). Manajemen termasuk kelompok ilmu sosial dan proses, karena dalam manajemen terdapat adanya kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, misalkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan, yakni manajemen adalah tindakan-tindakan atau aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi dan menurut T. Hani Handoko (2011:13), fungsi manajemen terdiri dari *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.

1. *Planning*

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi,

tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. *Organizing*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Maka dari itu perencanaan sangatlah penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai target dari organisasi tersebut.

3. *Staffing*

Staffing adalah penarikan, latihan, dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4. *Leading*

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan

5. *Controlling*

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat didalamnya.

Menurut Usman (2013:19) menyatakan bahwa:

“Fungsi Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja), pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*) evaluasi sering disingkat ME atau Monev.”

Empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi *staffing* (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

Sedangkan fungsi manajemen menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*job orientation*)
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - b. Pengembangan (karier)

- c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari:
 - Gaji/upah
 - Insentif
 - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (*benefit*)
 - Pelayanan/kesejahteraan (*services*)
 4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
 5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
 6. Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemberhentian karyawan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa para ahli : Manajemen sumber daya manusia menurut John M. Ivancevich yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan atau memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Pengertian lain dikemukakan Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Para ahli lainnya seperti Mangkunegara (2013: 2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan karyawan, pengembangan potensi yang dimiliki karyawan, pemberian balas jasa, pengarahan perilaku karyawan, serta pengawasan disiplin karyawan, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Memahami fungsi sumber daya manusia penting untuk seorang manajer SDM agar tidak terjadinya keluar dari tugas-tugas yang telah ditentukan. Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia

yang dikemukakan oleh para ahli, berikut adalah fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2011:13) yang meliputi:

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-

masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Edwin B. filippo dalam Malayu Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Prinsip-prinsip pengorganisasian dapat dijelaskan menjadi sebagai berikut:

- 1) Memiliki tujuan yang jelas
- 2) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran

- 3) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab.
- 4) Adanya pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing
- 5) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- 6) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- 7) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- 8) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi. Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

c) Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu perusahaan dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e) Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan

setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f) Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajerial dari manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang sistematis mulai dari perencanaan perekrutan karyawan yang dibutuhkan, pengelompokkan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, penggerakan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, pengawasan kegiatan-kegiatan guna melakukan perbaikan, memotivasi karyawan agar mau bekerja keras, diakhiri dengan evaluasi untuk mengukur keberhasilan berdasarkan kualitas yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis,

konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

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

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

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 mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan.

2.1.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2016:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.6 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa faktor yang menjadi mempengaruhi manajemen sumber daya manusia. Menurut Sondang P. Siagian (2014:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Suatu organisasi agar dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi, faktor-faktor seperti:

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

Kondisi sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, sikap, nilai, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

Peraturan perundang-undangan dalam bidang bisnis dan ketenagakerjaan harus dipatuhi oleh perusahaan berpengaruh pada strategi pengupahan perusahaan. Tuntutan untuk menyerap tenaga kerja daerah juga menjadi tantangan bagi perusahaan.

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Pesaing dapat dikatakan sebagai faktor yang menjadi hambatan ataupun yang lainnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan harus diperhatikan, seperti inflasi yang tidak menentu, politik, teknologi, persaingan yang dapat mengancam perusahaan, sehingga ancaman eksternal tersebut tidak berimbas buruk tetapi dapat dijadikan peluang bagi perusahaan.

2. Faktor Internal

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi/lembaga yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

Faktor-faktor tersebut yaitu:

a. Rencana Strategik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

c. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha dalam suatu perusahaan menyebabkan suatu perusahaan

memiliki kebutuhan sumber daya manusia baru.

d. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

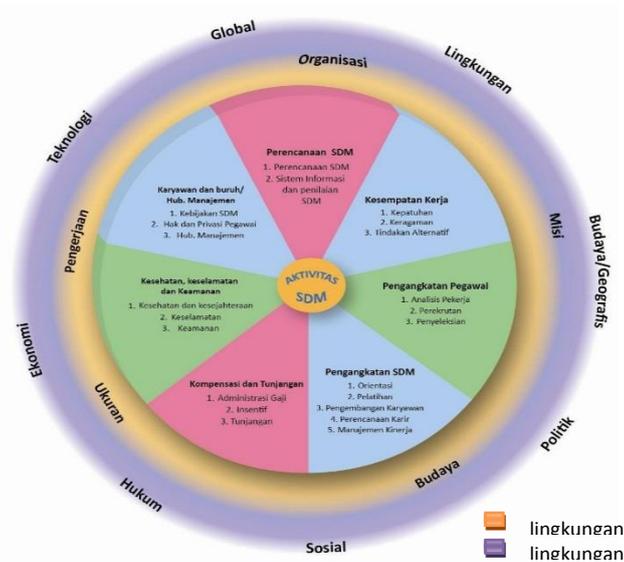
Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor internal seperti rencana stratejik, rencana perusahaan, sangat berpengaruh besar terhadap tercapainya visi dan misi perusahaan, dan ketika perusahaan akan melakukan ekspansi perusahaan tersebut harus dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baru, merancang kembali kriteria-kriteria yang diperlukan seperti keterampilan karyawan yang berbeda dari sebelumnya.

3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dapat berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2.1.7 Aktivitas Sumber Daya Manusia

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



Sumber : Mathis and Jackson

Gambar 2.1

Aktivitas Sumber Daya Manusia

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh

lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah aktivitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau

lowongan yang tersedia.

4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

Berdasarkan teori *Mathis & Jackson* (2011) dapat disimpulkan bahwa aktivitas sumber daya manusia seperti perancangan dan analisis sumber daya manusia, *staffing*, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, keselamatan kerja dan serikat pekerja perlu diperhatikan dan diimplementasikan agar dapat menghadapi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi internal perusahaan.

2.1.8. Reward

2.1.8.1 Pengertian Reward

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah (Echolas dan Shadily, 2009:41). *Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada

seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Wijarnako, 2005:39).

Pengertian *reward* menurut Handoko (2009:46) merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Pengertian lainnya menurut Nawawi (2009:63), “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Dengan kata lain, semakin positif reward diberikan kepada karyawan, semakin tinggi motivasi kerjanya,

Sedangkan menurut Matteson dalam Koencoro (2013:46) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial seperti Gaji, Tunjangan, Bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari Penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.

2.1.8.2. Tujuan dan Manfaat Pemberian *Reward*

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. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita – cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode *reward*. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan.

Reward merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pekerjaan 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 (Nawawi, 2009:67) Menurut Handoko (2009:46) beberapa fungsi *reward* adalah sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Taylor (dalam Manullang, 2009:36) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

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

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

2.1.8.3. Bentuk Reward

Reward terdiri dari berbagai bentuk 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. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang (Robbins, 2009:93).

Komponen utama sistem *reward* menurut Mahmudi (2009:47) 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 :

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

2). Kesejahteraan

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

- a).Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, 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 dan sebagainya.

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

sedangkan menurut Winardi (2009:63), bentuk – bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- 1). Material berupa gaji/upah. Kenaikan gaji/upah, rencana– rencana bonus, rencana – rencana perangsang.
- 2). Imbalan diluar gaji. Berupa istirahat kerja, dan bonus
- 3). Penghargaan sosial. Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat–isyarat nonverbal, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

- 4). Tugas itu sendiri. Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.
- 5). Diterapkan sendiri. Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. 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.

2.1.9. Punishment

2.1.9.1. Pengertian

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan. Sedangkan menurut Purwanto (2009:54), *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

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. 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 (Mangkunegara, 2010:56).

Pengertian lainnya menurut Ahmadi (2009:37) hukuman (*punishment*) adalah suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari segi kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena itu, maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya.

2.1.9.2. Jenis *Punishment*

Jenis-jenis *punishment* menurut Rivai dalam Koencoro (2013:47) dapat diuraikan seperti berikut :

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya 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 karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan. Menurut Purwanto (2009:57) secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- 1). *Punishment Preventive*

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* preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal – hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

2). *Punishment* repesive

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggar, 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.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, disebutkan mengenai bentuk hukuman, sebagaimana berikut :

- a. Siksa yang dikenakan kepada orang-orang yang melanggar Undang Undang.
- b. Keputusan yang dijatuhkan oleh hakim.
- c. Hasil atau akibat menghukum.

Hukuman juga dapat diartikan pemberian sesuatu yang tidak menyenangkan, karena seorang tidak melakukan apa yang diharapkan. Pemberian hukuman akan membuat seseorang menjadi kapok artinya tidak akan melakukan yang serupa lagi. Mengenai hukuman itu, ada beberapa pandangan filsafat atau kepercayaan yang menganggap bahwa hidup ini termasuk sebagai suatu hukuman, karena kehidupan ini identik dengan penderitaan. Pandangan hidup yang demikian

menganjurkan agar manusia menghindari diri dari hukuman atau penderitaan yang ada di dalam kehidupan ini. Sebaliknya ada penganut agama dan filsafat yang berbeda dengan pendapat tersebut. Mereka menganggap bahwa hidup ini sebagai suatu kebahagiaan yang tiada hentinya dan beranggapan kematianlah yang merupakan hukuman yang perlu ditakuti.

2.1.9.3. Tujuan *Punishment*

Tujuan *punishment* menurut Soekanto (2009:67), *punishment* dalam sebuah organisasi tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan. Membatasi perilaku. *Punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan, bersifat mendidik dan memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

2.1.10. Motivasi

2.1.10.1. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata latin yaitu: *motifus* yang berarti sebab, alasan dasar, pikiran dasar dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Motif terkadang diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif diarahkan pada tujuan. Ada banyak teori tentang motivasi. Diantaranya yang

dikemukakan oleh Abraham Maslow sebagaimana dikutip oleh Indrawijaya (2003) bahwa motif berprestasi tercermin pada orientasinya kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Motif untuk berafiliasi tercermin pada keinginannya untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia. Berikutnya dalam motif berkuasa seseorang merasa mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain.

Menurut Siswanto (2009:48), motivasi adalah (1) setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk untuk berperilaku dan bertindak, (2) pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu, (3) setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang, (4) proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2009:67) bahwa motivasi sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai tujuan. Demikian juga Purwanto (2009:56) menyatakan bahwa motivasi mengandung tiga kemampuan pokok yaitu menggerakkan, mengarahkan, dan menopang tingkah laku. Mengarahkan adalah menyatukan tingkah laku untuk mencapai suatu orientasi tujuan. Menopang yaitu memberikan penguatan intensitas, arah, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu. Uno (2009:57), mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang

telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain sebagai dorongan mental terhadap pereorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan.

Stevenson (2010:89) menganggap bahwa motivasi adalah insentif , dorongan, atau stimulus untuk bertindak, atau semua hal verbal, fisik, atau psikologis yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai respon berdasarkan hal yang sama juga dikemukakan Walgito (2010:63) bahwa seorang berperilaku pasti berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, apa yang mendorongnya, dan apa yang ditujuh, dengan kata lain bahwa perilaku manusia selalu menyangkut kebutuhan biologis dan psikologis.

Robbins (2009:94) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Nawawi (2009:47) bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seorang melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukan secara sadar, meskipun tidak tertutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang melakukan sesuatu kegiatan yang tidak disukai, sehingga kekuatan didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong perilaku yang bersumber dalam diri seseorang sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakan, baik karena mampu

memenuhi kebutuhan atau menyenangkan orang yang memungkinkan seorang mampu mencapai suatu tujuan positif dimasa depan. Sedangkan ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan pekerja melaksanakan perilaku secara maksimal karena adanya pujian, hukuman, aturan, dan sebagainya.

Motivasi menurut Purwanto (2009:53) adalah “usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu yang mencapai hasil atau tujuan tertentu”. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2009:97) memiliki beberapa tujuan diantaranya mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya dan Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi selalu berhubungan dengan kebutuhan, keinginan dan dorongan, sekaligus menjadi penyebab seorang pegawai, berusaha mencapai tujuan tertentu, dan berperilaku memelihara dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Manusia dan kerja merupakan dua hal yang terangkung dalam kesatuan integral. Semua manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya.

2.1.10.2. Jenis Motivasi

Kebutuhan manusia menurut Maslow yang dikutip Robbins (2009:94) dapat digolongkan menjadi lima tingkatan yaitu :

- 1). Kebutuhan yang bersifat fisiologis atau fisik berupa pangan, sandang dan tempat tinggal;
- 2). Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman terutama berasal dari luar, baik yang bersifat ancaman fisik maupun psikis. Kalau dikaitkan dengan kerja, maka kebutuhan akan keamanan menyangkut keamanan jiwa sewaktu bekerja, perasaan aman akan harta benda yang ditinggalkan sewaktu bekerja dan juga menyangkut perasaan aman pada masa depan;
- 3). Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan-kebutuhan sosial seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja, rasa ikut memiliki, kebutuhan akan dihormati, kebutuhan untuk maju dan perasaan ikut serta
- 4). Kebutuhan akan harga diri/prestasi. Harga diri selalu menyertai status atau kedudukan seseorang di dalam organisasi atau masyarakat.
- 5). Kebutuhan mempertinggi kapasitas diri/kerja. Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya melalui pengembangan dirinya.

Asa'ad (2009:36), mengemukakan motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan semangat dan dorongan kerja. Lebih lanjut dikatakan bahwa motivasi kerja psikologis kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja.

Teori motivasi yang telah dijelaskan, secara nyata berhubungan dengan peningkatan aktivitas seseorang, motivasi kerja pada hakekatnya menggerakkan atau menjadi tenaga pendorong yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan secara sistematis dengan berkesinambungan, serta progresif, agar dapat mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut untuk mencapai pelaksanaan pekerjaan bagi setiap pegawai, diperlukan seorang pemimpin yang selalu berusaha mendorong bawahannya agar dapat melakukan pekerjaan yang lebih berkualitas guna mencapai prestasi semaksimal mungkin. Hal itu penting karena prestasi yang dicapai oleh setiap pegawai bukan saja menimbulkan rasa kebanggaan tersendiri pada diri yang bersangkutan, tetapi juga menguntungkan bagi organisasi dalam usaha meningkatkan produktivitasnya.

Sedangkan menurut Weiner (2009:103) mengemukakan bahwa orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi ditandai oleh:

- (1) Berusaha untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi,
- (2) Berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan,
- (3) Bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi dan
- (4) Memilih tugas yang mempunyai tingkat kesulitan.

Lebih lanjut Ivancevich (2009:72) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena motivasi tersebut mempengaruhi seseorang untuk melakukan peningkatan aktivitas atau tindakan, serta mempertahankan kegiatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, motivasi merupakan proses biologis yang mencerminkan

interaksi antara sikap, persepsi dan kemampuan lainnya yang ada pada diri seseorang. Proses psikologi tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- (1) faktor intrinsik yang meliputi : kepribadian, sikap, pengalaman, pribadi, latar belakang pendidikan, dan harapan atau cita-cita, dan
- (2) faktor ekstrinsik, yang meliputi: perilaku pimpinan, hubungan antara individu, atau antar individu dengan kelompoknya, sosial ekonomi dan sebagainya.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, bahwa begitu pentingnya motivasi kerja bagi baik yang bersumber dari dalam dirinya (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) sebagai pendorong dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan pokoknya dan tugas-tugas tambahan yang dibebankan kepadanya. Dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka kecenderungan produktivitas kerja akan tinggi.

Indikator untuk mengukur motivasi kerja Dinas BKPSDM Purwakarta adalah meningkatkan prestasi, menghindari kegagalan, bekerja keras, mengaktualisasikan diri, pujian, hukuman dan aturan. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, penulis merangkum aspek motivasi sebagaimana berikut:

- a. Motivasi berprestasi
- b. Motivasi aktualisasi diri
- c. Motivasi berkuasa
- d. Motivasi berafilias
- e. Motivasi bersaing

Dalam penelitian ini, motivasi yang dimaksudkan adalah motivasi berprestasi yang merupakan ciri seorang kepala atau manajer sekolah dengan harapan tinggi untuk mencapai keberhasilan dari pada ketakutan kegagalan.

Motivasi berprestasi merupakan kecenderungan seseorang dalam mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku untuk mencapai standar prestasi. Pencapaian standar prestasi digunakan oleh seseorang untuk menilai kegiatan yang pernah dilakukan. Seseorang yang menginginkan prestasi yang baik akan menilai apakah kegiatan yang dilakukannya telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan sangat senang kalau ia berhasil memenangkan suatu persingan. Ia berani menanggung resiko sebagai konsekwensi dari usahanya untuk mencapai tujuan

Motivasi berprestasi adalah dorongan untuk selalu berjuang bekerja habishabisan untuk mencapai kesuksesan, seorang guru yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Guru yang bertanggung jawab terhadap tugasnya akan puas dengan hasil pekerjaannya karena merupakan hasil dari usahanya sendiri. Dengan demikian diharapkan untuk dapat memberikan motivasi berprestasi terhadap guru, agar guru mau bekerja sesuai dengan hati nurani bukan karena adanya paksaan atau faktor lain. Jika guru memiliki kinerja yang baik, tanpa pamrih dimungkinkan hasilnya pun akan baik juga sehingga harapan kita yaitu prestasi karyawan akan lebih baik, maka mutu pendidikan kita kedepannya akan meningkat.

2.1.10.3. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan ia dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan (*reward dan punishment*), persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi

karyawan, sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kelompok serta produktivitas kerja (Hamzah, 2009, 46).

2.1.11 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai rewards dan punishment yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berikut ini adalah tabel perbandingan peneliti terdahulu yang mendukung penelitian.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Panin Bank Tbk, area mikro Jombang) Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieq dan Arik Prasetya (2014)	Hasil analisis penelitian secara parsial <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan secara parsial <i>punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Secara parsial <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i> . Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<p>Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja (survei pada karyawan PT. INKA persero Madiun).</p> <p>Galih Dwi Koencoro, Muhammad Al Musadieq dan Heru Susilo (2013)</p>	<p>Hasil analisis penelitian secara simultan variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan .</p>	<p>Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>
3.	<p>Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya Ade Purnama (2015)</p>	<p>Hasil analisis penelitian secara simultan variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan .</p>	<p>Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>
4.	<p>Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan Ruminis Siahaan (2013)</p>	<p>Hasil analisis penelitian secara simultan <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Disiplin Kerja</p>	<p>Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel terikat</p>
5.	<p>Peran reward and Punishment Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Bank (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang) Novita Dwi Jayanti (2014)</p>	<p>Hasil analisis penelitian secara simultan <i>reward</i> and <i>punishment</i> berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai</p>	<p>Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel produktivitas kerja pegawai sebagai variabel terikat</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Goldia Cemilan Malang Andhika Putra Pratama, Agus Widarko, dan Afi Rachmat Slamet (2016)	Hasil analisis penelitian secara simultan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi kerja karyawan	Tempat penelitian berbeda
7.	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training and Empowering Management Surabaya Agung Dwi Nugroho (2015)	Hasil analisis penelitian secara simultan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas.	Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat
8.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja (Kasus Pada Karyawan <i>Outsourcing</i> di PT. Bakrie Telecom. Tbk). Siswanto (2014)	Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel terikat.	Tempat penelitian berbeda
9.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah	<i>Reward</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i> . Menggunakan variabel

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Bank Perkreditan Rakyat Mustaqim Sukamakmur Aceh Obi Zakaria (2017)	<i>Sedangkan Punishment berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan</i>		Kinerja Karyawan Sebagai Variabel terikat
10.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Tbk). Natasya Michelle Putri Kentjana dan Piter Nainggolan (2018).	<i>Reward</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi. Sedangkan <i>punishment</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh signifikan terhadap motivasi	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i> . Menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat
11.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja (Kasus Pada Karyawan Kantor Pusat PT. Bakrie Telecom. Tbk). Imam Purwantono (2013)	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel terikat.	Tempat penelitian berbeda
12.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia 46 Tbk Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung.	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja.	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi	Tempat penelitian berbeda

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Eva Ratna S (2010).		sebagai variabel terikat.	
13.	Pengaruh Komunikasi Internal, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di BPR Nur Semesta Indah Kencong Kab. Jember. Yuanita Widyanti Sofiana Sari (2014).	Komunikasi internal, <i>reward</i> , dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan.	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel terikat.	Terdapat variabel bebas lainnya yaitu kominikasi internal.
14.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pancaran Sumber Makmur Distributor Produk Nestle Medan. Paul Dinovant Sugihen (2017)	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel terikat.	Tempat penelitian berbeda
15.	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Pada CV. Media Kreasi Bangsa. Adhitomo Wirawan dan Isni Nur Afani (2018)	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel terikat.	Terdapat variabel terikat lainnya yaitu kinerja.

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16.	<p>Hubungan Pemberian Reward Dengan Motivasi Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap Kelas III Rumah Sakit Umum Daerah Raas Soewondo Pati.</p> <p>Ana Dwi Fatmawati (2016)</p>	<p><i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja</p>	<p>Menggunakan variabel <i>reward</i> sebagai variabel bebas. Menggunakan variabel motivasi sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tidak terdapat variabel bebas <i>punishment</i>.</p>
17.	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Pertamina Bintang Amin Bandar Lampung</p> <p>Usastiawaty Cik Ayu Saadiah Isnainy dan Andri Mugraha (2018)</p>	<p><i>Reward</i> dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi</p>	<p>Menggunakan variabel <i>reward</i> sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel motivasi sebagai variabel terikat</p>	<p>Terdapat variabel bebas lainnya yaitu kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat lainnya.</p>
18.	<p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur</p> <p>Ruslan Masud, LCA, Robin Jonathan, Elfreda Aplonia Lau (2017)</p>	<p><i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas.</p>	<p>Variabel terikat tidak menggunakan motivasi kerja tetapi menggunakan kinerja pegawai</p>

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19.	Pelaksanaan Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara, Kudus) Asih Widi Lestari dan Firman Firdausi (2016)	Setelah melaksanakan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kedisiplinan pegawai meningkat berarti terdapat pengaruh	Menggunakan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai variabel bebas.	Variabel terikat tidak menggunakan motivasi kerja tetapi menggunakan kedisiplinan pegawai
20.	Pengaruh Pemberian <i>Punishment</i> Terhadap Kedisiplinan Pegawai Pada Kantor Camat Labuhanhaji Kabupaten Aceh Selatan Rima Desrianti (2018)	<i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pegawai	Menggunakan variabel <i>punishment</i> sebagai variabel bebas.	Variabel terikat menggunakan Kedisiplinan pegawai

Berdasarkan tabel 2.1 diatas peneliti memahami bahwa perbandingan antara peneliti terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun ada variabel yang tidak akan diteliti dalam penelitian ini diantaranya, Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja. Tempat atau objek penelitian terdahulu dengan unit rencana penelitian berbeda, dan terdapat metode penelitian yang digunakan berbeda. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Muhamad (2013:75) kerangka pikir adalah gambaran mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian yang diuraikan oleh jalan pikiran menurut kerangka logis.

2.2.1 Pengaruh Reward Terhadap Motivasi Kerja

Reward atau penghargaan diberikan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andhika Putra Pratama (2016) dalam jurnalnya mengatakan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anindra Guspa dan Tuti Rahmi (2014) dalam jurnalnya mengatakan bahwa Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Karyawan akan termotivasi ketika pekerjaannya diberikan hadiah atau reward, sehingga karyawan akan berusaha melakukan dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaannya karena adanya reward atau hadiah yang akan diberikan.

2.2.2 Pengaruh Punishment Terhadap Motivasi Kerja

punishment dimunculkan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif.

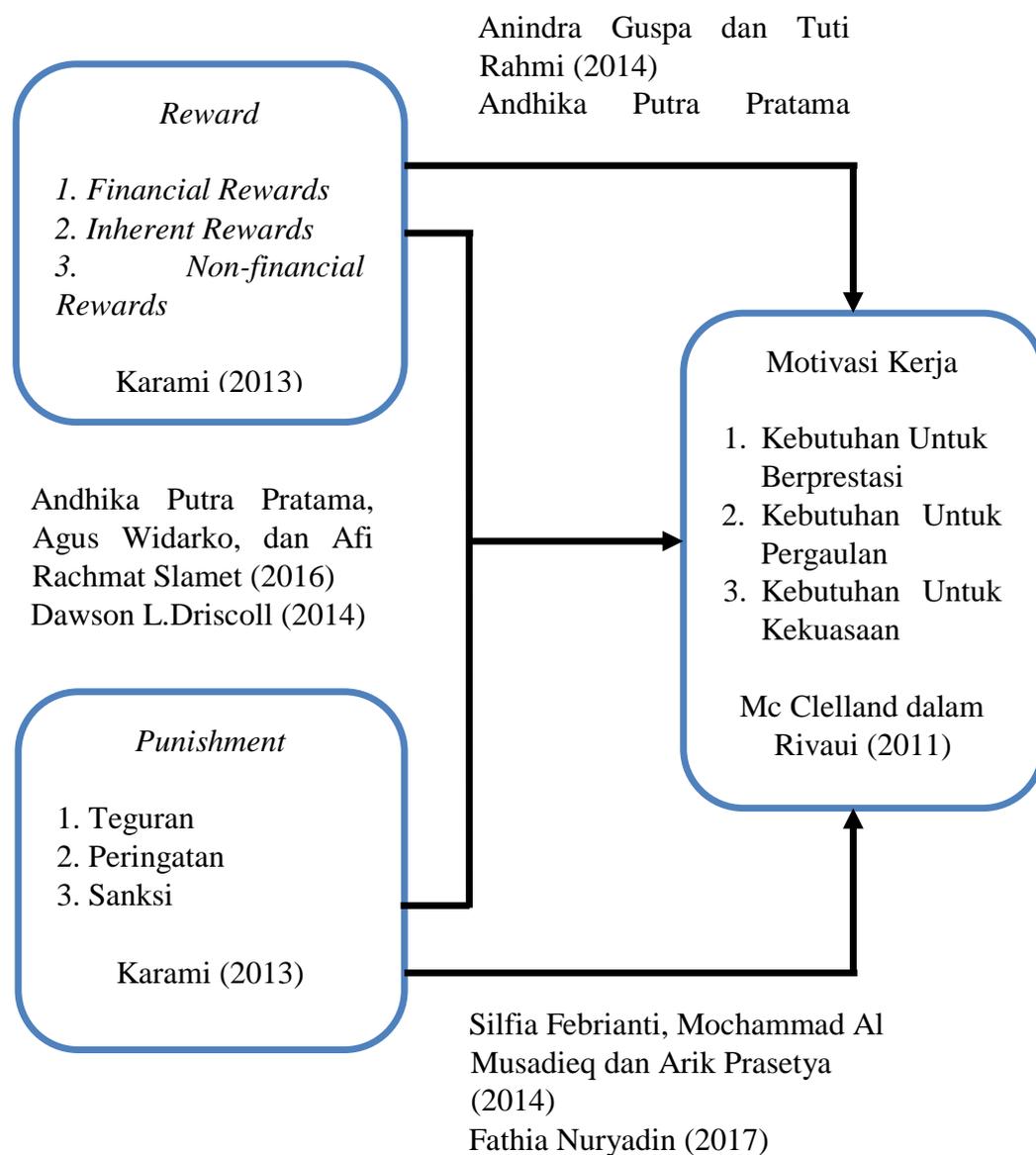
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieq dan Arik Prasetya (2014) mengatakan bahwa punishment berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fathia Nuryadin (2017) dalam jurnalnya mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian reward terhadap motivasi. Hukuman diberikan secara sengaja oleh atasan terutama dalam perusahaan apabila terjadi suatu pelanggaran disiplin atau aturan kerja yang berlaku dengan tujuan agar orang yang mendapat hukuman tersebut menjadi jera tidak lagi mengulangi perbuatan kesalahan yang sama, tetapi sebaliknya menjadi semakin termotivasi untuk bekerja.

2.2.3 Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja

Pada dasarnya, baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua sistem tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi pimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Meskipun sekilas fungsi keduanya berlawanan namun pada dasarnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andhika Putra Pratama, Agus Widarko, dan Afi Rachmat Slamet (2016) mengatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dawson L. Driscoll (2014) dalam jurnalnya mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *reward* dan *punishment* terhadap motivasi. Dengan demikian *reward* dan *punishment* benar-

benar bermanfaat terutama untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. Oleh sebab itu diharapkan pemimpin dapat berusaha untuk meningkatkan motivasi dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal. Sedangkan *punishment* dimunculkan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

b. Terdapat Pengaruh *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.