

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka, akan dikemukakan teori-teori, penelitian-penelitian, dan publikasi umum yang ada hubungannya dengan sumber daya manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, (Sugiyono 2017:58). Kajian pustaka adalah suatu kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa inggris yaitu "*to manage*" yang artinya mengelola, mengendalikan, mengatur suatu aktivitas sekelompok manusia untuk mencapai sasaran yang sebenarnya sudah ditetapkan secara menyeluruh. Pengertian Manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan definisi berbeda- beda. Apabila kita menelaah definisi manajemen yang dikemukakan oleh pendapat ahli tersebut ternyata berkaitan satu sama lainnya, dengan kata lain tidak bertentangan. Dibawah ini akan dikemukakan beberapa definisi dari manajemen, yaitu sebagai berikut:

Menurut Terry dan Rue (2013, hlm.1) mendefinisikan bahwa: "Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, melibatkan bimbingan atau atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata".

Menurut Hasibuan (2017, hlm.1) menyatakan “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan mengatur pemanfaatan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer. Beberapa klarifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut Terry yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2017, hlm. 11) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
 - a. Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan
 - b. sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikejakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
 - a. Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas
 - b. dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukan ke arah pencapaian tujuan.

3. Menggerakan (*Actuating*)

- a. Merupakan salah satu tindakan menggerakan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

- a. Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Berikut penulis

memaparkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Adapun pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis kutip dari beberapa pendapat ahli sebagai berikut:

Menurut Mangkunegara (2013, hlm.2) mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia sebagai:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Marwansyah (2016, hlm.24) mengatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia perencanaan dan pengembangan karir pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu ilmu untuk memberdayakan karyawan dengan menerapkan strategi fungsi-fungsi operasional untuk membantu dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dengan memberikan balas jasa berupa imbalan agar karyawan memiliki motivasi dan gairah dalam bekerja.

2.1.3.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017, hlm.21) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi manajerial meliputi:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya

tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kekaryawanan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian 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.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi-fungsi operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk menempatkan karyawan sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

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

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuatu yang berkaitan dengan prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian (*Intergration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena memepersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan kepada pekerjaan sampai masa pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan pada kebutuhan

sebagian karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, tentunya bahwa peranan manajemen sumber daya manusia, baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat berguna dalam mendukung pencapaian dari tujuan perusahaan.

2.1.4 Pengertian Reward

Menurut Handoko (2014, hlm.66) *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Reward menurut Mahmudi (2016, hlm.187) dapat diartikan sebagai penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Sistem *reward* adalah suatu sistem kebijakan yang dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya atas nilai-nilai usaha, keterampilan, kompetensi dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Menurut Robbins (2014, hlm 284) *reward* adalah cara menentukan bayaran karyawan memerlukan pengembangan keadilan internal dan keadilan eksternal yaitu membayar pekerjaan sesuai dengan nilainya dan memberikan bayaran yang mempunyai daya saing dengan pasar tenaga kerja.

Menurut Djamarah dkk (2015, hlm.182) “*Reward* adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan cenderamata”. Hadiah yang diberikan kepada orang lain berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah hadiah, penghargaan atau imbalan yang memang bukan hanya berupa barang saja, menurut Agustini dkk (2019, hlm. 404) *reward* tersebut bisa berbentuk kata-kata atau pujian seperti senyuman yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi berusaha untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

2.1.4.1 Bentuk *Reward*

Reward bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa karyawan bisa menjadi beban namun bagi

beberapa karyawan lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. “Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang” (Wilujeng, 2015)

Menurut Ivancevich et.al (2014, hlm.226) *Reward* dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama yaitu:

1. *Reward* intrinsik

Reward intrinsik yaitu sebuah penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya. Beberapa bentuk penghargaan intrinsik, yaitu :

a) Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, dan mereka akan merasa puas setelah tugas atau pekerjaan tersebut telah terselesaikan dengan baik. Rasa puas yang diperoleh dari penyelesaian tugas ini dapat menjadi motivasi positif terhadap upaya untuk menyelesaikan tugas selanjutnya.

b) Pencapaian (*Achievement*)

Terkadang seseorang akan merasa bangga terhadap dirinya sendiri setelah meraih sebuah tujuan yang menantang. Perasaan bangga tersebut muncul karena mereka telah melalui usaha untuk mencapai tujuan yang lebih sulit dibanding orang lain.

c) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang memiliki perasaan bahwa mereka perlu dihargai dalam

sebuah organisasi. Salah satu contoh agar seseorang merasa dihargai adalah diberinya kesempatan untuk mengambil sebuah keputusan penting dalam organisasi.

d) Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*)

Dengan berbagai macam jenis tugas yang diberikan oleh seorang karyawan tentu saja akan meningkatkan keterampilan yang dimilikinya.

2. *Reward* ekstrinsik

Reward ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi atas pencapaian yang telah seseorang capai. Bentuk penghargaan ini mencakup kompensasi langsung (gaji dan upah, tunjangan, bonus), kompensasi tidak langsung (pesangon, jaminan sosial, asuransi) dan penghargaan bukan uang (promosi jabatan).

Baik *Reward* intrinsik maupun *Reward* ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala, (2014) yaitu:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
3. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
4. Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum
5. Bersaing dalam keunggulan kompetitif
6. Menjamin Keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
7. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

2.1.4.2 Fungsi Dan Tujuan *Reward*

Menurut (Handoko. H, 2014, hlm.55) mengemukakan beberapa fungsi *Reward* sebagai berikut:

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

Adapun tujuan *Reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor yang dikutip Manullang, (2015, hlm 37) menyatakan tujuan *Reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja diperusahaan.
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*.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Sistem *Reward*

Menurut Mahmudi (2016) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa

bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

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

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan 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, supir 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 karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai karyawan itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan yang

berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan sosial penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan.

Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a. Pengembang karir yang jelas
- b. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja
- c. Pengembangan karir menunjukkan prospek kinerja

Dari beberapa dimensi dan indikator yang telah diuraikan, peneliti menggunakan dimensi dan indikator menurut Mahmudi (2016) yaitu gaji dan bonus, kesejahteraan dan pengembangan karir.

2.1.5 Pengertian *Punishment*

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2014) *punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Menurut Baharuddin (2015, hlm.74) hukuman adalah menghadirkan atau memberikan sebuah situasi yang ingin dihindari untuk menurunkan tingkah laku. Menurut Ahmadi dan Uhbyati yang dikutip Wilujeng (2015) *punishment* adalah suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang mana baik dari segi kejasmanian maupun kerohanian, orang lain tersebut mempunyai kelemahan jika dibandingkan dengan diri kita.

Menurut Rivai dan Sagala (2014, hlm.827) *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi

suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. 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. Dalam arti lain, *punishment* adalah hukuman atau sanksi yang dilakukan ketika apa yang menjadi target tertentu tidak tercapai, atau ada perilaku seseorang yang tidak sesuai dengan peraturan dari perusahaan tersebut.

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara. A.P., 2013, hlm.130). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli, *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.

Sejalan dengan hal tersebut menurut Firdaus (2020, hlm.21) bahwa pemberian *punishment* harus logis sesuai dengan konsekuensi pelanggaran yang diperbuat seseorang atau karyawan, karena hal tersebut bisa berdampak pada psikis seseorang apabila penerapan *punishment* ini tidak sesuai, justru akan berdampak negatif pada hasil akhirnya.

Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang karyawan 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.

2.1.5.1 Bentuk – Bentuk *Punishment*

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

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

1. *Punishment Preventif*

Punishment yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.

Dengan demikian, *punishment 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 represif*

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggara, 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.

2.1.5.2 Fungsi *Punishment*

Menurut Soekanto (2010) yang dikutip (Purnama. R., 2015) *Punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1. Membatasi perilaku.

Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.

2. Bersifat mendidik.
3. Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

2.1.5.3 Tujuan *Punishment*

Punishment biasanya diberikan akibat adanya perilaku negatif. Purwanto (2016, hlm.238) mengemukakan tujuan pemberian *punishment*, yaitu :

1. Teori pembalasan

Hukuman ini diadakan atau diberikan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan atau pelanggaran yang telah dilakukan oleh seseorang (karyawan).

2. Teori perbaikan

Hukuman ini diberikan untuk membasmi adanya kejahatan. Tujuannya adalah untuk memperbaiki si pelanggar agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.

3. Teori Perlindungan

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

4. Teori Ganti Rugi

Hukuman ini diadakan untuk mengganti kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan atau pelanggaran yang dilakukan oleh seorang pelanggar.

5. Teori Menakut-nakuti

Hukuman ini diadakan untuk memberikan rasa takut kepada seorang pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

2.1.5.4 Pelaksanaan *Punishment*

Menurut Hasibuan (2017) salah satu peran penting dari *punishment* adalah memelihara kedisiplinan karyawan. Semakin berat *punishment* akan membuat karyawan merasa takut untuk melanggar aturan perusahaan, serta akan membuat sikap dan perilaku indisipliner berkurang. Akan tetapi, *punishment* harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan telah diinformasikan secara jelas kepada karyawan. *Punishment* seharusnya diterapkan tidak terlalu ringan maupun terlalu berat karena *punishment* bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013, hlm.131) pelaksanaan sanksi/hukuman terhadap seorang karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

1. Pemberian peringatan

Karyawan yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar karyawan tersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian karyawan.

2. Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan sanksi oleh organisasi sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar pelanggar mengetahui sanksi pelanggaran yang berlaku. Apabila organisasi lalai dalam memberikan sanksi ini maka akan memperlemah disiplin yang ada dan dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar karyawan menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang ada di organisasi. Inkonsistensi pemberian sanksi dapat mengakibatkan adanya perasaan diskriminasi, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

Setiap pelanggaran harus diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan dengan tidak membedakan setiap karyawan. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa peraturan dalam organisasi berlaku untuk semua karyawan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator *Punishment*

Menurut Rivai dan Sagala (2014, hlm.831) ada beberapa tingkat dan jenis *punishment* yang umumnya berlaku dalam sebuah organisasi, yaitu:

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
 - b. Penurunan gaji
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman berat, dengan jenis :
 - a. Penurunan pangkat atau demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian
 - d. Pemecatan

2.1.5.6 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan yang telah ditentukan akan tercapai.

Menurut Robbins (2014, hlm.251) kinerja adalah pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Rivai (2014) menyatakan bahwa :

“Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesedian dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

Menurut Sedarmayanti (2017, hlm.260) mengungkapkan bahwa :

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

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja atau prestasi seorang karyawan dengan termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktifitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang akan diingatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

2.1.5.7 Manfaat Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013) kegunaan penilaian kerja (kinerja) karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa,
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya,
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan,
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik,
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya,
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan,
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan,
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja menurut Rivai (2014, hlm.58) antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi.
- b) Meningkatkan kepuasan hidup.
- c) Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.

- d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- f) Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
- h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2.1.5.8 Tujuan Kinerja Karyawan

Diuraikan oleh Hasibuan (2017) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa,
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya,
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja menurut Sinambela (2017, hlm.187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Sedarmayanti (2017, hlm.262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.5.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2013, hlm.67) yang merumuskan bahwa

$$Human\ Performance = Ability + Motivation$$

$$Motivation = Attitude + Situation$$

$$Ability = Knowledge + Skill$$

Menurut Mangkunegara (2013, hlm.68) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

- 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya karyawan yang memiliki di atas 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 karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja (*situation*). Sikap mental seseorang karyawan karyawan yang mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Timple yang dikutip Mangkunegara (2013, hlm.15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

- a. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang.
- b. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu karyawan maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.5.10 Pengukuran Kinerja

Wibowo (2017:229) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Dessler yang dikutip Pasolong (2013, hlm.182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2017, hlm.261) mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Dari uraian tersebut bahwa penilaian kinerja adalah upaya yang dilakukan untuk dapat mengukur hasil kerja yang telah dicapai seseorang yang dibandingkan dengan standar yang ada, untuk dijadikan evaluasi.

2.1.5.11 Dimensi dan Indikator Kinerja

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu menurut Robbins (2015, hlm. 260):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Dimensi kualitas memiliki beberapa indikator, yaitu standar mutu, standar kualitas perusahaan, dan kualitas kerja yang baik.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Dimensi Kuantitas memiliki beberapa indikator, yaitu sesuai dengan target perusahaan, kinerja semakin baik, dan hasil pekerjaan lebih baik.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Dimensi Ketepatan waktu memiliki beberapa indikator, yaitu hadir tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Dimensi efektivitas memiliki beberapa indikator, yaitu ketepatan target kerja dan perlengkapan dan fasilitas.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Dimensi kemandirian memiliki beberapa indikator, yaitu kebiasaan dan bekerja mandiri.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah diuraikan, peneliti menggunakan dimensi dan indikator berdasarkan teori Robbins (2015, hlm.260): yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *reward* dan *punishment* sudah banyak dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini.

Berikut adalah beberapa hasil penelitian sebelumnya yang didapat oleh penulis sebagai bahan untuk membantu dalam menjelaskan bagaimana hubungan antara *reward* dan *punishment* dengan kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Agung Dwi Nugroho Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT <i>Business Training And Empowering Management</i> Surabaya Jurnal MAKSIPRENEUR, Vol. IV, No. 2, Juni 2015,	Hasil penenlitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. PT. Bisnis dan Pelatihan Manajemen Memberdayakan Surabaya	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 34
2	Rendra Maulana Suryadilaga Mochammad Al Musadieq Gunawan Eko Nurtjahjono Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 39 No.1 Oktober 2016	Menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan <i>Punishment</i> Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 53
3	Rohimat Nurhasan dan Daniyati Solehah Pengaruh Penerapan <i>Reward And Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pdam Tirta Intan Garut Jurnal Wacana Ekonomi Vol. 16; No. 01; Tahun 2016	Hasil dari penelitin ini diketahui bahwa variabel <i>Reward and Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, variabel <i>Reward and Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja pegawai	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 70 Analisis path

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja perusahaan.		
4	DAHLAN FAUZI (2016) Reward Dan Punishment Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Pada PT. Zarindah Makassar (Property) Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara pemberian reward dan punishment dengan kinerja karyawan	Variabel independen: Reward dan punishment Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 29 Metode analisis: model korelasi bivariate
5	Aldila Saga Prabu dan Dewie Tri Wijayanti Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya) Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan 2016, Vol. 5, No. 2, 104-117	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel reward dan motivasi terhadap kinerja karyawan divisi penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya.	Variabel independen: (penghargaan) reward Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 70 Variabel Independen (X2) : Motivasi
6	Dedi Hartawan dan Fretty Welta Dampak Pemberian <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Karyawan I-Finance Vol.1. No 1. Juli 2017	Hasil menunjukkan bahwa pemberian punishment berpengaruh positif terhadap disiplin kerja	Variabel independen: punishment Variabel dependen: Disiplin kerja	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 109 Variabel dependen : Disiplin kerja

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	Raymond Suak, Adolfina, Yantje Uhing Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017	Hasil analisis menunjukkan secara simultan menyatakan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 30
8	Winda Sri Astuti, Herman Sjahrudin, Susenohadi Purnomo Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Organisasi Dan manajemen Issue 1 (Agustus, 2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan <i>Punishment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 92
9	Adhitomo Wirawan dan Ismi Nur Afani Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa Journal of Applied Business Adminsitration Vol.2 No.2 September 2018	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maupun motivasi karyawan	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan dan motivasi karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 132 Penambahan variabel dependen: motivasi karyawan
10	Epah Susanti, Cholifah, Sutopo Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i>	Hasil penelitian menyebutkan bahwa <i>Reward</i> (X1) dan <i>Punishment</i> (X2) secara bersama –	Variabel independen: X1: reward X2: punishment	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Di Sidoarjo Jurnal Manajemen Branchmarck Vol 4, Issue 3 Tahun 2018	sama maupun parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ciomas Adisatwa.	Variabel dependen: Kinerja karyawan	100
11	Ida Nyoman Basmantra <i>The Effect Of Non-Financial Reward And Punishment On Job Loyalty Through Job Satisfaction</i> Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis ISSN: 2528-1208 (print), ISSN: 2528-2077 (online) Volume 3, No. 1, Juni 2018	Hasil analisis Menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> non-finansial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pekerjaan melalui kepuasan kerja	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: loyalitas	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 44 Beda variabel dependen
12	Putu Panca Adi Pratiwi Indah, Putu Indah Rahmawati, Nyoman Dini Andiani Undiksha Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali JMPP, Vol 2 No 1, April 2019 p-ISSN: 2654-9719	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan sistem penghargaan (<i>reward</i>) terhadap kinerja trainee	Variabel independen: reward Variabel dependen: Kinerja	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 30
13	Praptiestrini dan Rohwiyati Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel independen: reward Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 70 Variabel mediasi :

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Organisasional Sebagai Pemediasi (Survei pada Karyawan Sales Force Otomotif di Wilayah Surakarta) Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 19 No. 4 Desember 2019: 528 – 540 528			kepuasan kerja dan komitmen organisasional
14	Amri Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Balota Kota Palopo <i>JEMMA</i> , Volume 2 Nomor 2, September 2019	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo.	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 20
15	Suparmi dan Vicy Septiawan <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang ISSN : 2302-2752, Vol. 8 No. 1, 2019	Hasil penelitian menyebutkan bahwa <i>Reward</i> (X1) dan <i>Punishment</i> (X2) secara bersama – sama maupun parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IVUngaran	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 63
16	Taufik Rahman Hakim Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Bunga Sawit Lestari Di Penajam Paser Utara	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja	Variabel independen: X1: reward X2: punishment Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 72

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	eJournal Administrasi Bisnis, Volume 7, Nomor 2, 2019: 399-410			
17	Walters T. Ngwa, Emmanuel K. Agbaeze, Nwanneka C. Ghasi <i>Effect Of Reward System On Employee Performance Among Selected Manufacturing Firms In The Litoral Region Of Cameroon</i> Academy of Strategic Management Journal Volume 18, Issue 3, 1939-6104-18-3-382 2019	Hasil menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Variabel independen: X: reward Variabel dependen: Kinerja karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 538 Metode regresi sederhana
18	Novitasari, Wulan (2020) Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kedai Tokopi Pai Li Bang Di Social Market Palembang. S-1 thesis, 021008 Repository Universitas Tridinanti Palembang.	ada pengaruh langsung signifikan positif antara punishment terhadap kinerja karyawan	Variabel independen: punishment Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Objek dan waktu penelitian Jumlah sampel yang digunakan 68 Variabel Intervening : Disiplin kerja Analisis Path
19	Adam Steel, Edward H. Silson, Charlotte J. Stagg & Chris I.	hasil ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	Variabel independen: X1: reward	Objek dan waktu penelitian

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Baker <i>The impact of Reward and Punishment on skill learning depends on task demands</i> Scientific Reports 6:36056 DOI: 10.1038/srep36056	berdampak pada perilaku terampil	X2: punishment Variabel dependen: Tuntutan tugas	Jumlah sampel yang digunakan 90 Beda variabel dependen

Sumber :Pengolahan Data Peneliti (2020)

Berbagai macam penelitian sebelumnya yang sudah dipaparkan pada tabel di atas, menginformasikan beberapa fenomena, objek penelitian dan variabel yang berbeda, hal ini bisa menjadi pertimbangan penulis dalam melakukan riset dan penentuan metode penelitian yang akan digunakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

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.

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.

2.2.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kerja yang optimal. Pimpinan perlu mengevaluasi kinerja para karyawan dan membuat laporan kondisi tersebut sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan dan keputusan. Pimpinan harus bijak dalam membuat keputusan yang baik terkait karyawan yang patut diberi penghargaan (*reward*) dan yang harus menerima hukuman (*punishment*) selaras dengan pencapaian kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2015, hlm.284) *Reward* adalah cara menentukan bayaran karyawan memerlukan pengembangan keadilan internal dan keadilan eksternal yaitu membayar pekerjaan sesuai dengan nilainya dan memberikan bayaran yang mempunyai daya saing dengan pasar tenaga kerja. Pemberian *reward* yang mencukupi kebutuhan hidup karyawan akan mengakibatkan karyawan merasa

tenang dan dapat berkonsentrasi untuk bekerja dengan penuh semangat, sehingga tidak terpikirkan olehnya untuk mencari tambahan penghasilan di tempat kerja yang lain. Pemberian *reward* yang adil sesuai dengan kontribusi karyawan, dapat memelihara semangat kerja yang tinggi.

Reward merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan. 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.

Indikator *reward* menurut Mahmudi (2016) yaitu 1) gaji dan bonus yang meliputi kenaikan gaji pokok, tambahan honorarium, insentif jangka pendek, insentif jangka panjang, 2) kesejahteraan, meliputi tunjangan, fasilitas kerja, kesejahteraan rohani, 3) pengembangan karir meliputi: Promosi jabatan, Pemberian kepercayaan, Peningkatan tanggung jawab, Pemberian otonomi yang lebih luas, Penempatan lokasi kerja yang lebih baik, Pengakuan, Pujian

Reward sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena *reward* merupakan salah satu bentuk penilaian positif terhadap pegawai atas prestasi maupun hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai. Tujuan utama dari program *reward* ini adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi.

Berdasarkan penjelasan tersebut *reward* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang

dilakukan oleh Amri (2019) yang berjudul *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSP Balota Kota Palopo*. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* dan *Punishment* secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo. Kemudian penelitian yang dilakukan Susanti dkk (2018) yang berjudul *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Ciomas Adisatwa di Sidoarjo*. Hasil penelitian menyebutkan bahwa *Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ciomas Adisatwa. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Wirawan dan Afani (2018) yang berjudul *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Pada CV Media Kreasi Bangsa*. Hasil penelitian menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suak dkk (2017) yang berjudul *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *reward* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2014) *punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Menurut Mangkunegara (2013, hlm.130) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian

Punishment adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli, *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.

Menurut Mangkunegara (2013, hlm.131) pelaksanaan sanksi/hukuman terhadap seorang karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu dengan pemberian peringatan, pemberian sanksi harus segera, pemberian sanksi harus konsisten dan pemberian sanksi harus impersonal.

Punishment merupakan tindakan yang tidak menyenangkan yang berupa hukuman. Tujuan dari *punishment* adalah untuk membuat para pelanggar merasa jera dan tidak akan mengulangnya lagi. Penerapan *punishment* yang salah dapat menimbulkan efek yang negatif, begitu pula sebaliknya penerapan sistem *punishment* yang baik dan benar akan menimbulkan efek yang positif. Penerapan *punishment* yang baik dan benar akan mendidik, memotivasi dan mendisiplinkan pekerja untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penjelasan tersebut *punishment* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Suparmi dan Vicy (2019) yang berjudul *Reward dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran*. Hasil penelitian menyebutkan bahwa *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. Kemudian penelitian yang dilakukan Suryadilaga dkk (2016) yang berjudul *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi pada*

Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). Menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel *punishment* terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Hakim (2019) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Bunga Sawit Lestari di Penajam Paser Utara. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suak dkk (2017) yang berjudul Pengaruh *reward* dan *punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang. Hasil analisis menunjukkan bahwa *punishment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

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

Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang karyawan 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, mendidik ke arah yang lebih baik dan meningkatkan kinerja.

Peningkatan kinerja karyawan pada PT Telkomsel divisi IBC memerlukan sistem *reward* dan *punishment* dimana karyawan dengan kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, sedangkan karyawan dengan kinerja buruk akan memperoleh hukuman yang pantas guna meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. *Reward* dan *punishment* akan sangat ideal dan strategis bila digunakan sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pekerjaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Penerapan *reward* dan *punishment* pada PT Telkomsel divisi IBC menjadi perhatian penuh bagi manajerial, demi memenuhi standar operasional sekaligus untuk bergerak aktif meningkatkan kinerja karyawannya dibidang pelayanan jasa property. Bagi beberapa karyawan yang belum terbiasa dengan sistem pengawasan ketat dengan penerapan *reward* dan *punishment*, kebanyakan mereka merasa tertekan dan beberapa karyawan lainnya menganggap itu sebagai motivator untuk meningkatkan pelayanan mereka pada pengguna jasa properti.

Sukses atau tidaknya perusahaan dapat dilihat melalui kinerja para karyawannya. Apabila kinerja para karyawan baik maka akan berdampak pada profit perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan suatu motivasi dalam diri karyawan.

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.

Reward dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa 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.

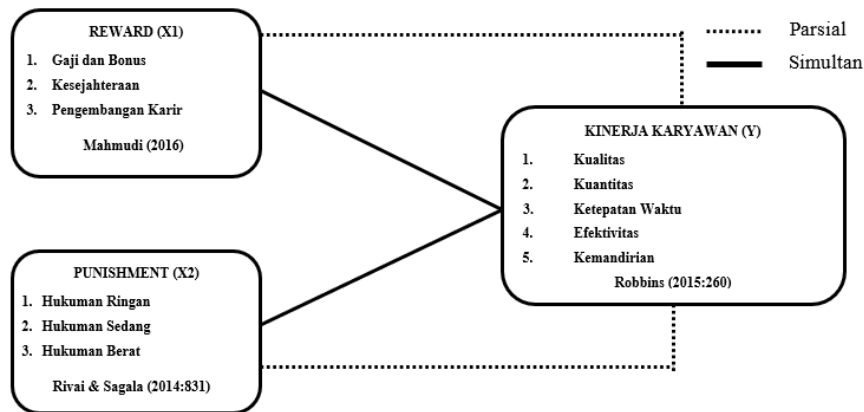
Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nugroho (2015) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja

Karyawan PT *Business Training and Empowering Management* Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial *Reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. PT. Bisnis dan Pelatihan Manajemen Memberdayakan Surabaya. Kemudian penelitian yang dilakukan Amri (2019) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSP BALOTA Kota Palopo. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP BALOTA Kota Palopo. Kemudian penelitian yang dilakukan Susanti dkk (2018) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa di Sidoarjo. Hasil penelitian menyebutkan bahwa *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Suparmi dan Vicy (2019) yang berjudul *Reward* dan *Punishment* Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. Hasil penelitian menyebutkan bahwa *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran.

Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suak dkk (2017) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang. Hasil analisis menunjukkan secara simultan menyatakan bahwa *Reward* dan *Punishment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu *Reward* sebagai X1 dan *Punishment* sebagai X2 dan satu

variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan, penulis membuat suatu model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono (2017, hlm.93), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Diduga terdapat pengaruh antara reward (X1) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).*
- H2: Diduga terdapat pengaruh antara punishment (X2) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).*
- H3: Diduga terdapat pengaruh antara reward (X1) dan punishment (X2) secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).*