

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **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). Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, aktivitas manajemen sumber daya manusia, *Reward*, punishment, dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. 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 Manajemen**

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer

dalam setiap organisasi. Sehingga manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, tujuannya untuk mengkoordinasikan dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, oleh karena itu akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien tanpa manajemen semua usaha organisasi yang dilakukan akan sia-sia dan pencapaiannya tidak akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Terdapat banyak definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda-beda tetapi semua definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi Manajemen tersebut. Menurut Afandi (2018, :1) Mendefinsikan Manajemen sebagai:

“Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsifungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.”

Definisi manajemen menurut G. R. Terry (2018, :.2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati adalah

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai 18 sasaran yang telah ditentukan

melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Menurut Feriyanto, Andri dan Shyta, Endang Triana. (2015) mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Menurut Afandi (2018:1) “Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling).”

Berdasarkan pemaparan para pakar manajemen tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan ilmiah, seni, keahlian dan pengalaman dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut Hasibuan (2019), fungsi sumber daya manusia meliputi:

1. perencanaan,
2. pengorganisasian,
3. pengarahan,
4. pengendalian,

5. pengadaan,
6. pengembangan,
7. kompensasi,
8. pengintegrasian,
9. pemeliharaan,
10. kedisiplinan, dan pemberhentian.

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Menurut M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen, menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur man, money, material, machine, method, dan market. Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Unsur manajemen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. *Man*, adalah sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.
- b. *Money*, adalah faktor pendanaan atau keuangan, tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (budget),

- upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.
- c. *Material*, berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Adanya barang mentah, maka dapat disajikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.
  - d. *Machine*, adalah mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.
  - e. *Method*, adalah tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar mencapai suatu tujuan akan dituju.
  - f. *Market*, adalah tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan (Firmansyah dan Mahardhika, 2018).

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, manajemen yang mengatur unsur-unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawain atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Walaupun sumber daya lain lebih melimpah dan teknologi sangat canggih, namun sumber daya manusia yang unggul sangat membantu dalam pengelolaan sumber daya lainnya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para beberapa

ahli diantaranya.

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

Menurut (Dhera dan Dariyanto 2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, dan masyarakat menjadi maksimal.

(Hasibuan, 2020:10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai, dan masyarakat. Adapun menurut (Amirul Mukminin et al 2019:6) berpendapat bahwa definisi manajemen sumber daya manusia adalah perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan, dan pengembangan.

Berdasarkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peran seorang individu atau dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai

tujuan yang diinginkan perusahaan.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Jaja Jahari & M. Sobry Sutikno (2018:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

### **2.1.2.3 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Komponen manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019), yaitu tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

#### **1. Pengusaha**

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu

tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut. Tujuan utama dari seorang pengusaha adalah mendapatkan keuntungan dan menanggung resiko yang akan terjadi dalam kegiatan usahanya.

## 2. Karyawan

Karyawan adalah penjual jasa dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan sebelumnya dan telah disepakati. Karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas dua bagian yaitu karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

## 3. Pemimpin atau manager

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan, sedangkan kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan apa yang diperintahkan.

### **2.1.2.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan 2018:29) terdiri dari:

#### 1. Fungsi Manajerial



- a. Perencanaan: dimana seorang manajer sumber daya manusia harus mampu untuk merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan yang ada dalam organisasi perusahaan.
  - b. Pengorganisasian: seorang manajer sumber daya manusia harus mampu merencanakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi kewenangan, integrasi dan koordinasi dalam bagan struktur organisasi perusahaan.
  - c. Pengarahan: sudah seharusnya seorang karyawan bagian personalia harus mampu melakukan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau kerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu organisasi mencapai tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat.
  - d. Pengendalian: dimana seorang bagian yang dapat mengurus sumber daya manusia harus mampu melakukan kegiatan mengendalikan semua karyawan dalam menaati peraturan perusahaan dengan bekerja sesuai agenda kegiatan pekerjaan karyawan sehingga karyawan tidak dapat melakukan perilaku penyimpangan atas kesalahan yang membutuhkan suatu perbaikan dan penyempurnaan dari perencanaan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Fungsi Operasional
- a. Pengadaan: suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi dalam mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi bertujuan untuk membantu terwujudnya suatu tujuan organisasi perusahaan.
  - b. Pengembangan: proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual,

dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

- c. Kompensasi: suatu bentuk pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai bentuk dari hasil kinerja kerja dan pengabdian kerja karyawan pada organisasi.
- d. Integrasi: suatu bentuk kegiatan dalam mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan supaya terciptanya kerjasama yang baik dan saling menguntungkan dalam organisasi.
- e. Pemeliharaan: suatu bentuk kegiatan pemeliharaan dan peningkatan kondisi fisik, mental, dan loyalty karyawan sehingga karyawan itu memilih untuk mengabdikan kerja pada organisasi hingga sampai pada batasan pensiun karyawan itu sendiri.
- f. Sewaktu-waktu: suatu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang menjadi kunci keberhasilan tujuan diberlakukan suatu sikap disiplin kerja karyawan yang baik guna memperoleh tujuan organisasi yang maksimal.
- g. Pemberhentian: suatu bentuk putusnya hubungan kerja seseorang dari karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja.

#### **2.1.2.5 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2018:14) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas 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.

#### **2.1.2.6 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan. Menurut Sadili (dalam Bintoro, 2017,33), aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi 8 (delapan) aktivitas, yaitu :

### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada cara organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi atau perusahaan dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat memastikan aktivitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

### 2. Rekrutmen

Perusahaan akan mencari tenaga baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan perusahaan. Efektivitas sebuah perusahaan bergantung pada efektivitas dan produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas maka prestasi organisasi atau perusahaan tidak akan menonjol.

### 3. Seleksi

Dalam menyeleksi karyawan baru, departemen sumber daya manusia biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

### 4. Pelatihan dan Pengembangan

Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusianya. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stagnasi

organisasi atau perusahaan kemungkinan besar akan terjadi.

#### 5. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

#### 6. Kompensasi

Dalam suatu perusahaan, terutama perusahaan yang profit-making, maka pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan.

#### 7. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

Setiap organisasi bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja, guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang tidak sehat.

#### 8. Hubungan Karyawan

Organisasi atau perusahaan bisnis tentu saja tidak semata-mata ingin memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawan, sebab manusia sebenarnya merupakan penentu akhir dari keberhasilan suatu organisasi.

### **2.1.3 Reward**

*Reward* untuk karyawan adalah bonus atau tambahan upah yang diterima dalam waktu tertentu karena kinerja yang bagus dan berhasil mencapai suatu target. Macam-macam *Reward* karyawan bisa berupa finansial ataupun non-finansial. Biasanya perusahaan memberikan *Reward* untuk mempertahankan SDM unggulan dan memicu kinerja karyawannya. Diharapkan dengan adanya kompensasi atau

benefit tersebut, bisa menekan angka turnover dalam perusahaan. Dengan kata lain, imbalan tersebut berbalas dengan loyalitas yang diberikan karyawan.

### **2.1.3.1 Pengertian *Reward***

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

Dikutip dari Dicky Saputra (2017), *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *Reward ekstrinsik* dan *Reward intrinsik*. Penghargaan ekstrinsik (*Ekstrinsic Reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik (*Ekstrinsic Reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu Gaji, Tunjangan, Bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*Intrinsic Reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari Penyelesaian (completion), Pencapaian (achievement), dan Otonomi.

Pengertian *organizational Rewards* menurut Byars & Rue (2018:44) mencakup semua jenis penghargaan, baik intrinsik dan ekstrinsik, yang diterima

sebagai hasil kerja oleh organisasi. Sistem *Reward* organisasi dipengaruhi oleh pemilihan dari tipe *Reward* yang digunakan oleh organisasi.

Menurut Fitri, Ludigdo dan dkk, *Reward* (2019) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan. Menurut Busro (2018), *Reward* merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial (*insentif moneter*) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, dan komisi.

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas mengenai *Reward* adalah sebuah bentuk apresiasi baik dalam bentuk material ataupun non material yang diberikan kepada seseorang ataupun kelompok yang telah memberikan sumbangsih kepada perusahaan atau organisai

### **2.1.3.2 Tujuan *Reward***

Menurut Tresia Karli Kawulur (2018) tujuan utama dari program *Reward* ini adalah:

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

### **2.1.3.3 Norma *Reward***

Hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai pertukaran.

Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan *Reward* (Wibowo 2016:310). Secara ideal ada empat norma dalam setiap *Reward* yang berbeda, yaitu:

1. *Profit maximization* (memaksimumkan keuntungan)

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

2. *Equity* (keadilan)

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

3. *Equality* (kesamaan)

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

4. *Need* (kebutuhan)

*Reward* didistribusikan menurut kebutuhan pekerja, tanpa memandang kontribusinya.

#### **2.1.2.4 Tipe *Reward***

Komponen utama sistem *Reward* terdiri atas elemen-elemen (Mahmudi , 2016), sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus

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



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

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

## 2. Insentif jangka panjang Kesejahteraan

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

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

## 3. Pengembangan Karier

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

keahliannya. Pemberian *Reward* melalui pengembangan karier dapat berbentuk:

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

#### 4. Penghargaan psikologis dan sosial

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

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

#### 2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Reward*

Menurut Byars and Rue (2018: 315) dimensi dan indikator *Reward* antara lain:

**Tabel 2. 1**  
**Dimensi dan Indikator *Reward***

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

1. *Intrinsic Reward*

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

2. *Ekstrinsic Reward*

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

#### **2.1.4 *Punishment***

*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dengan demikian terlihat bahwa jika *Reward* merupakan bentuk yang positif, maka punishment adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

#### 2.1.4.1 Pengertian *Punishment*

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Menurut Suparmi (2019) *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Mangkunegara dalam Natasya Michelle Putri Kentjana (2018:977) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Fahmi (2017:68) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. M. Ngalim Purwanto (2018:189) *punishment* (hukuman) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *Punishment*/ hukuman

merupakan kegiatan yang lumrah, sebab punishment bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa punishment adalah sebuah ancaman atau hukuman yang diberikan ketika seseorang memberikan tingkah laku yang tidak diharapkan, seperti melakukan pelanggaran, membuat kesalahan atau melakukan kejahatan, sehingga mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja.

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis *Punishment***

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

1. Hukuman Ringan
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
  - b. Teguran tertulis.
  - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman Sedang
  - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan.
  - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
  - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman Berat
  - a. Penurunan demosi
  - b. Pembebasan dari jabatan
  - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.

- d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan diperusahaan.

#### **2.1.4.3 Fungsi *Punishment***

Fungsi *Punishment* Menurut Purnama (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.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Punishment***

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

1. *Punishment Preventif*

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

## 2. *Punishment Represif*

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

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi, karena produktif atau tidaknya mereka akan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Untuk mempertahankan produktivitas, perusahaan sebaiknya melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

#### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan. Berikut ini adalah beberapa pendapat menurut para ahli mengenai kinerja.

Menurut Sedarmayanti (2017:260) 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).

Menurut Mangkunegara (2018:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hussein (2018:10) kinerja adalah perilaku kerja yaitu apa yang dilakukan oleh karyawan dengan perilaku masyarakat, yaitu aktivitas sukarela karyawan yang diberi penghargaan maupun tidak diberi penghargaan dalam kontribusinya terhadap perbaikan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

Rivai dalam (Kaswan, 2018:187) mendefinisikan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Kanto (2018:171) secara sederhana kinerja atau performance dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang disebabkan oleh motivasi dan kemampuannya serta manajemen memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat bekerja secara optimal.

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.

#### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja**

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

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

6. Penilaian kinerja Pegawai setiap bulan dilakukan melalui sistem SKP yang dilakukan oleh perusahaan.

### **2.1.5.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja karyawan serta tujuan evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Suntoyo dalam (Mangkunegara 2019, 68) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja yang ideal.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Menurut Rivai (2019, : 55) manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak

adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Orang yang Dinilai (Pegawai)

Bagi pegawai yang dinilai, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain meningkatkan motivasi, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka, pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai.

2. Manfaat bagi penilai (supervisor atau pimpinan)

Bagi penilai, manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya dan meningkatkan kepuasan kerja baik pimpinan maupun pegawai itu sendiri.

3. Manfaat bagi perusahaan atau organisasi

Bagi perusahaan atau organisasi, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain meningkatkan motivasi dan kesadaran kerja dari setiap pegawai secara keseluruhan dan meningkatkan pandangan berkaitan pentingnya melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pelayan masyarakat. Dari pendapat para ahli di atas dilihat dari sisi tujuan dan manfaat kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja sangat berguna untuk mengetahui perkembangan seorang karyawan. Dan mungkin saja adanya kesalahan dalam proses merekrut dan seleksi pegawai baru yang ingin melamar pekerjaan.

#### 2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Edison, Anwar, Komariyah yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2018:202) menyatakan “faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kinerja yang sangat dipengaruhi dari variabel terikat dan variabel bebas, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetensi.

Menurut Sopiah, Sangadji yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (2018:352) Amstrong (1998) menyatakan “kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. *Personal factors* (faktor Individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dalam buku Sutrisno yang berjudul budaya organisasi (2018 :176), Prawirosentono (1999) menyatakan “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut

1. “Efektif dan Efisiensi

2. Otoritas dan Tanggung jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Berikut penjelasan dari masing komponen kinerja diatas sebagai berikut :

1. Efektif dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang atasan yang baik.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja bukan saja dari seorang pegawai. Bisa saja yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah gaya kepemimpinan, motivasi yang diberikan, budaya organisasi.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator**

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

Menurut Mangkunegara (2017: 70) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

##### **1. Dimensi Kuantitas kerja**

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Waktu dalam bekerja
- b. Pencapaian target

##### **2. Dimensi Kualitas Kerja**

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kemampuan dan Keterampilan
  - b. Hasil kerja
3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama dengan rekan kerja
  - b. Hubungan baik dengan rekan kerja
4. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kreativitas
- b. cepat tanggap

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian

**Tabel 2. 2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penelitian dan Judul</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	Agung Dwi Nugroho Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawab PT. Business Training and Empowering Management Surabaya (2015)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian dapat disimpulkan Bahwa Variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Business Training and Empowering Management Surabaya	Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan waktu Penelitian, Spss yang digunakan adalah SPSS 19 dan metode yang digunakan metode Sensus.
2	Maulana Suryadilaga Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang) (2017)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian bahwa Variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.	Variabel X : Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan dan Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan adalah Proportional Random Sampling	Lokasi dan Waktu Penelitian dan spss yang digunakan versi 21
3	Winda Sri Astuti, dkk Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Hasamitra Makassar (2016)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa Variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara Simultan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Hasamitra Makassar	Variabel X : Variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan, dan Pengambilan Sampel yang digunakan Proportional Random Sampling	Lokasi dan Waktu Penelitian dan SPSS yang digunakan versi 21
4	Epah Susanti, dkk Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa (2016)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara bersama-sama berpengaruh Secara Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada	Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan dan Pengambilan Sampel yang digunakan Proportional	Tempat dan Lokasi Penelitian dan spss yang digunakan versi 21



No	Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Raymond Suak, dkk Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada Sutan Raja Hotel Amurang (2017)	PT. Ciomas Adisatwa Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa Variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Sutan Raha Hotel Amurang	Random Sampling Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan dan Pengambilan Sampel yang digunakan Proportional Random Sampling	Lokasi dan Waktu Penelitian dan spss yang digunakan versi 21
6	Meylida Apsari, Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palangka Raya 1 (2021)	Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa Variabel <i>Reward</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>Punishment</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palangka Raya 1	Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan dan Pengambilan Sampel yang digunakan Proportional Random Sampling	Lokasi Penelitian dan waktu Penelitian dan Spss yang digunakan adalah SPSS 25
7	Sari dan ekowati, Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu (2022)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara bersama-sama berpengaruh Secara Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu	Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan dan Pengambilan Sampel yang digunakan Proportional Random Sampling	Tempat dan Lokasi Peneltian, dan spss yang digunakan versi 21
8	Rustandi dan Rukhviyanti, Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Grand Aquila Hotel Bandung (2020)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh Secara Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan <i>Punishment</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Grand Aquila Hotel Bandung	Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan dan Pengambilan Sampel yang digunakan Proportional Random Sampling	Tempat dan Lokasi Peneltian, dan spss versi 25

No	Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Ahmad Fahreza, Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Federal Internasional Finance (FIF GROUP) Cabang Samarinda (2020)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> secara bersama-sama berpengaruh Secara Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance (FIF GROUP) Cabang Samarinda	Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan	Tempat dan Lokasi Penelitian dan sampel yang digunakan sampling jenuh, serta versi spss yang digunakan adalah spss 21
10	Chairunnisa, dan dkk, Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jakrindo (2020)	Berdasarkan Hasil Analisis dan Pembahasan Penelitian Menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh Secara Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan <i>Punishment</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Jakarindo	Variabel X : <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan	Tempat dan Lokasi Penelitian, Pengambilan Sampel yang digunakan Purposive Sampling, dan spss versi 21
11	Alireza Rabi, (2015) <i>The Impact Of Reward System On Human Resources Performance In Chain Stores ( Case Study: Bama Chain Stores, Mashdad, IRAN )</i>	<i>Relationship between Reward system and improved environmental conditions is confirmed.</i> (Hasil Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan)	Tidak meneliti variabel Punishmen	Sama sama meneliti <i>Reward</i> menjadi variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen
12	Rendra Maulana, (2016) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang Dewi Lara Rahastri, (2013) Pengaruh	<i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang Kepemimpinan, <i>Reward</i> , dan	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda Tidak meneliti variabel	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan varibel dependen

No	Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	Kepemimpinan, <i>Reward</i> dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta	punishment berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta	kepemimpinan	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan Punishment dan menjadikan variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen
14	Amin Karami, (2013) <i>Analyzing the Effectiveness of Reward Management on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Performance Case Study: Isfahan Regional Electric Company</i>	<i>Reward management system has a positive and significant effect on employee motivation.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem manajemen <i>Reward</i> memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan )	Tidak meneliti variabel Punishment	Sama-sama meneliti variabel <i>Reward</i> dan menjadikannya variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen
15	Aitao Lu, (2013) <i>Effects of Reward and Punishment on Conflict Processing and Performance ( Case Study :Guangdong NSF, China )</i>	<i>Reward and Punishment could differentially influence the processing of conflict and good performance.</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan Punishment mempengaruhi proses konflik dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal)	Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan Punishment sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen
16	Galih Dwi (2013) Pengaruh <i>Reward</i> dan Punishment Terhadap Kinerja (Survey pada Karyawan PT.INKA (Persero) Madiun)	<i>Reward</i> dan Punishment memiliki pengaruh secara bersama sama terhadap variabel kinerja karyawan	Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan Punishment sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen

No	Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17	Rendra Maulana (2016) Pengaruh <i>Reward</i> dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan Punishment Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan Punishment sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen independen dan Kinerja Karyawan
18	Ayesha Aslam (2015) Impact Of Compensation And The Performance Of	<i>Reward</i> berpengaruh terhadap kinerja	Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen
19	Naser Sadra (2015) <i>The Relationship between Reward and Performance of Employees by Moderating Role of Motivation (Case study: The Main Office of Yazd Company)</i>	<i>There is a significant association between Reward and performance of employees. (Hasil penelitian menunjukan bahwa Ada hubungan yang signifikan antara penghargaan dan kinerja karyawan)</i>	Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen
20	Tobias Wachter (2009) <i>Differential Effect of Reward and Punishment on Procedural Learning on good performance</i>	<i>Reward and Punishment are potent modulators of associative learning for influencing performance. (Hasil penelitian menunjukan bahwa Reward dan Punishment adalah modulator yang kuat untuk mempengaruhi kinerja).</i>	Objek penelitian dan Kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti <i>Reward</i> dan Punishment sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan menjadikan variabel dependen

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah

yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variable yang diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variable independent dan dependen (Sugiyono, 2017: 60). Dibawah ini akan dijelaskan hubungan antar variable yaitu sebagai berikut:

### **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 (2015:284) *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 Agung Dwi Nugroho (2015) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Business Training and Empowering Management Surabaya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Business Training and Empowering Management Surabaya. Kemudian penelitian

yang dilakukan Winda Sri Astuti, dkk (2016) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Hasamitra Makassar. Hasil penelitian menyebutkan bahwa *Reward* dan *Punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Hasamitra Makassar. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Maulana Suryadilaga (2017) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Hasil penelitian menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Meylida Apsari (2021) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palangka Raya 1. Hasil analisis.

### **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 (2013:130) *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, :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 Epah Susanti, dkk (2016) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa. Hasil penelitian menyebutkan bahwa *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa. Kemudian penelitian yang dilakukan Sari dan ekowati (2022) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. Menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel *punishment* terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Punishment* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chairunnisa, dan dkk (2020) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment*



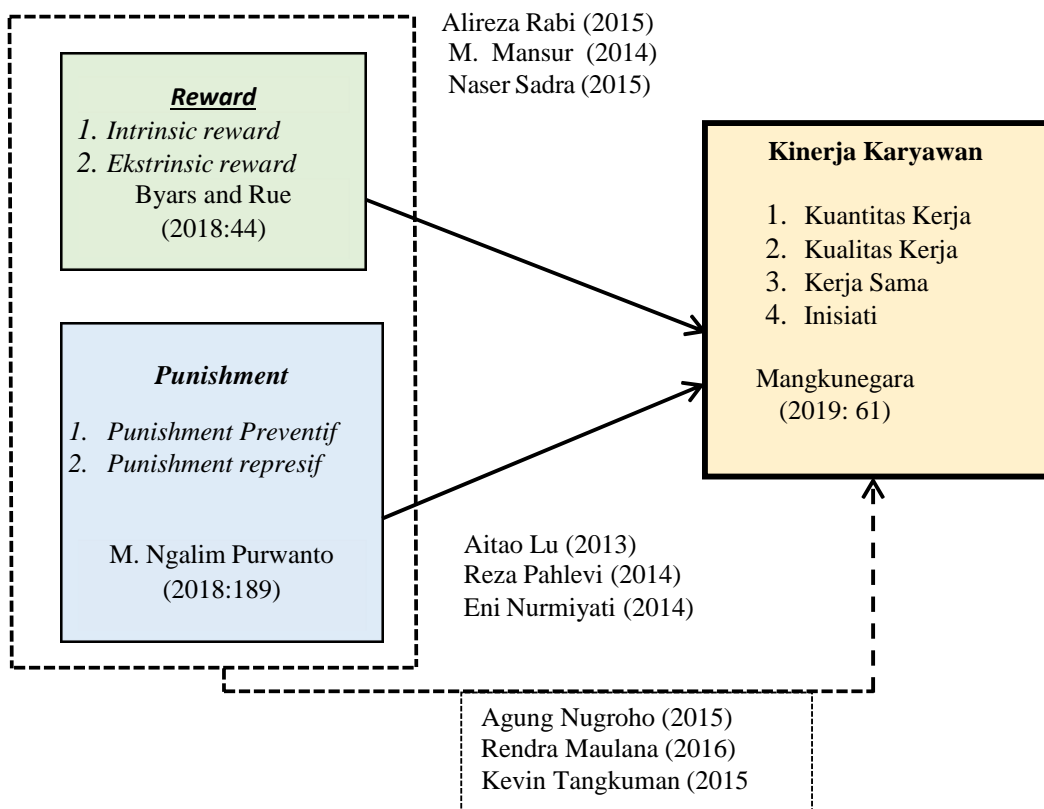
terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jakrindo. Hasil analisis menunjukkan bahwa punishment tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

Keberhasilan suatu tujuan perusahaan ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target/sasaran. Selain *Reward* (penghargaan) juga terdapat *punishment* (sanksi) sebagai metode dalam memodifikasi perilaku dalam organisasi yang bertujuan sebagai alat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan memberikan penghargaan/*Reward* kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik atas kinerja yang diberikan oleh karyawan dengan tujuan agar karyawan meningkatkan kinerjanya. Namun selain *Reward* perusahaan juga harus memberikan punishment/hukuman kepada karyawan yang melakukan pelanggaran agar merasa jera dan mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ading Sunarto (2017) “Pengaruh *Reward* (Penghargaan), *Punishment* (Hukuman) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Sinarmas Jakarta Pusat” menyatakan bahwa *Reward*, *Punishment* dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Dan juga menurut Agung Nugroho, (2015) “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT Business Training and Empowering management Surabaya”, menyatakan bahwa *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun menurut Kevin Tangkuman

(2015) “Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) cabang Sulawesi Utara”, yang menyatakan Penilaian Kinerja, *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti bermaksud menggambarkan dalam sebuah kerangka pemikiran sebagai bentuk alur pemikiran peneliti yaitu sebagai berikut:



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.1 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dan suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis

tersebut maka dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

### **2.3.1 Hipotesis Simultan**

Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.3.2 Hipotesis Parsial**

1. Terdapat pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan.

Terdapat pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.

