

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka, penulis akan menjelaskan teori-teori dari masalah yang dihadapi. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini memuat dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian atau menggunakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian.

Grand Theory dalam penelitian ini adalah manajemen, dimana memuat pengertian manajemen serta fungsi manajemen. *Middle Theory* dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, di mana memuat pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Tujuan Sumber Daya Manusia. *Applied Theory* atau teori yang diaplikasikan dalam penelitian adalah Karakteristik Pekerjaan, *Punishment* dan Kinerja Karyawan. Dari penjelasan singkat mengenai *grand theory*, *middle theory* serta *applied theory* maka berikut ini adalah pemaparan dari ketiga teori tersebut.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dalam pengorganisasian sehingga dapat dilakukan pengendalian dan pengawasan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola dan mengatur. Diatur melalui proses, dan diatur sesuai urutan fungsi manajemen. Secara umum, pengertian manajemen adalah suatu seni atau prinsip yang berkaitan dengan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Manajemen sangatlah penting dalam suatu organisasi maupun perusahaan, pada suatu proses untuk mencapai suatu tujuan, seorang manajer dituntut untuk memanfaatkan sumber daya yang ada. Karena, jika perusahaan tidak memiliki manajemen yang baik maka perusahaan tersebut akan kehilangan arah dan sulit untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Pendapat dari Hasibuan (2019:1) menyatakan bahwa "Manajemen merupakan ilmu dan seni dengan proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu."

Menurut M. Manullang (2018:2) Manajemen merupakan seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2016:8) Manajemen adalah sebuah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Pendapat lain yaitu 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*).”

Bedasarkan definisi dari beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni dengan proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang melibatkan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Masing-masing fungsi manajemen saling berhubungan dan saling mempengaruhi ke arah yang sudah direncanakan, sehingga merupakan bagian penting bagi perusahaan.

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2016:8) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, informasi, fisik dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3. Memimpin (*Leading*)

Memimpin adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk didalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara individu dan kelompok.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan dan organisasi mencapai tujuannya seperti kualitas dan keselamatan.

Menurut Erni dan Kurniawan (2017:8) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting yang merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dalam membuat dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang. Dalam hal merumuskan aktivitas-aktivitas serta memvisualisasikan usulan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan besar yang dibagi menjadi suatu kegiatan yang kecil. Pengorganisasian mempermudah tugas manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu tindakan yang memotivasi semua anggota kelompok agar berusaha mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Pengarahan menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya dan menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesadaran untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun. Berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen mempunyai empat fungsi yang sangat penting bagi organisasi karena bertujuan untuk mencapai keberhasilan dan memperoleh hasil (*goals*) secara maksimal untuk masa depan organisasi sendiri.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatannya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dalam suatu bidang. Sumber daya manusia sebagai pelaksanaan visi dan misi organisasi harus diseleksi dengan baik. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Sumber daya manusia adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting bagi keberhasilan suatu pencapaian tujuan organisasi, manajemen sumber

daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu secara efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM, adalah pemanfaatan sejumlah individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi dan memberikan organisasi satuan kerja yang efektif.

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset sangat penting yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Sumber daya manusia memiliki kapasitas dalam suatu bidang, dan untuk menerapkan manajemen berdasarkan fungsinya, Sumber daya manusia sebagai pelaksanaan visi dan misi organisasi harus diseleksi dengan baik. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi hal paling penting dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Pendapat dari Irham Fahmi (2020:1) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”.

Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Elbadiansyah (2019:1) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara dalam mengatur hubungan dalam peranan sumber daya atau tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya dengan pendapat Afandi (2018:3):

“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.”

Menurut Umi Farida (2017:12) Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari suatu kegiatan pengembangan, pengadaan dan pemeliharaan tenaga kerja dengan tujuan untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian aktivitas organisasi atau perusahaan yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia (karyawan) seefektif mungkin agar diperoleh satu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan dapat memuaskan. Menurut Umi Farida (2017:13). Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan, yaitu menetapkan terlebih dahulu apa yang akan di laksanakan atau dikerjakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Merencanakan merupakan proses mempersiapkan dan memperhitungkan dengan matang apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengorganisasian, yaitu mengelompokkan suatu kegiatan yang mana sudah di arahkan manajer untuk ditempatkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan guna mencapai tujuan.
- c. Pengarahan, yaitu fungsi manajemen yang berhubungan dalam proses pemberian pengarahan, saran, bimbingan serta instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.
- d. Pengawasan, yaitu membandingkan dan mengamati pelaksanaan kegiatan serta memberikan penilaian terhadap kegiatan yang telah dilakukan dan mengoreksi jika terjadi permasalahan serta menyesuaikan kembali rencana yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan Sumber Daya Manusia, yaitu analisis proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja dan penarikan, seleksi tenaga kerja dan penempatan tenaga kerja untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.
- b. Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu suatu proses peningkatan keterampilan melalui pelatihan (*training*) dan pendidikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

- c. Pemberian Kompensasi Sumber Daya Manusia, yaitu pemberian balas jasa atau penghargaan yang adil kepada para karyawan.
- d. Pengintegrasian Sumber Daya Manusia, yaitu kegiatan untuk menyesuaikan kepentingan organisasi dan keinginan karyawan dalam pembuatan kebijakan perusahaan.
- e. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, yaitu kegiatan dalam memelihara dan meningkatkan kondisi fisik para karyawan berupa kesehatan dan keselamatan, dan pemeliharaan sikap para karyawan berupa program pelayanan karyawan.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia, yaitu pemutusan hubungan kerja antara karyawan dari suatu perusahaan yang dilakukan oleh keinginan sendiri, berakhirnya masa kerja dan sebagainya dengan memberikan uang pasongan dan hak pensiun.

Menurut Elbadiansyah (2019:6) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Pengadaan (*Recruitment*) adalah langkah-langkah seleksi, penarikan, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan *training*.
3. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian gaji atau balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

4. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan korporasi dan kebutuhan karyawan atau SDM agar kerjasama yang saling menguntungkan dan serasi dapat tercapai.
5. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau menaikkan kondisi raga, psikis dan kesetiaan karyawan agar mereka tetap bekerja sampai akhir pensiun.
6. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, baik pemutusan disebabkan karena adanya pelanggaran atau karena memasuki pensiun.

Menurut Hasibuan (2017:21) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kekeryawanan. Program kekeryawanan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengintegrasian, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja hubungan kerja, wewenang, delegasi, integrasi dan koordinasi dalam organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terencana.dapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Uang atau barang kepada karyawan sebagai Imbalan jasa yang diberikan pada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting.

11. 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 pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang sangat penting bagi organisasi. Fungsi manajerial sebagai perencanaan tenaga kerja sedangkan fungsi operasional sebagai pemilihan tenaga kerja itu sendiri. Jika kedua fungsi ini dapat berjalan dengan baik maka perusahaan memiliki tenaga kerja yang sudah memiliki standar yang sesuai sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:14) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kekaryawanan yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan dan organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Sri Larasati (2018:10) ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan atau organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Karakteristik Pekerjaan

Suatu pekerjaan dapat memotivasi atau tidak, tergantung dari bagaimana pekerjaan dirancang, apakah pekerjaan itu dapat menyediakan lebih banyak atau lebih sedikit kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka

yang berhubungan dengan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang memberikan ruang gerak yang lebih luas dapat memuaskan kebutuhan seseorang untuk menjadi kreatif. Oleh karena itu, manajer dan pekerja secara kolektif menyadari bahwa karakteristik pekerjaan memerlukan perspektif yang lebih luas dari sebelumnya.

2.1.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas meliputi tanggung jawab, jenis tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Jika setiap individu memahami karakteristik pekerjaannya maka yang bersangkutan dapat lebih produktif memantapkan pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2015:124) Karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan itu dijelaskan ke dalam lima dimensi inti.

Menurut pendapat Indrasari (2017:31) kelima dimensi pekerjaan tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan yang akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya karyawan.

Menurut Hackman dan Oldham dalam Indrasari (2017:27) Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pada pekerjaan.

Menurut Elbadiansyah (2019:41) Karakteristik pekerjaan adalah suatu uraian pekerjaan yang memberikan informasi dan menghimpun suatu pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan yang memberikan informasi dan menghimpun yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dijelaskan kedalam lima dimensi inti. Kelima dimensi inti menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan yang akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya karyawan.

2.1.3.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut pendapat Mubarak (2017:25) menyatakan bahwa ada 5 (lima) model karakteristik-karakteristik pekerjaan yaitu:

1. Berbagai Keterampilan

Merupakan sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan yang berbeda untuk melaksanakan tugas-tugas

2. Identifikasi Tugas

Merupakan Tingkat pekerjaan di mana suatu pekerjaan harus menyelesaikan semua bagian dari awal sampai akhir.

3. Makna Tugas

Merupakan sejauh apa pekerjaan berdampak besar bagi kehidupan orang lain.

4. Wewenang

Merupakan sejauh apa pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk membuat keputusan tentang cara melakukan pekerjaan.

5. Umpan Balik

Merupakan sejauh apa seseorang menerima informasi yang jelas tentang efektivitas kinerja dari pekerjaannya sendiri.

Menurut Hackman & Oldham dalam Akhmad Darmawan dkk (2021) Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic Model*) didasarkan pada 5 dimensi pekerjaan inti, yaitu:

1. Variasi keterampilan (*Skill variety*)

Sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan berbagai aktivitas berbeda dalam melaksanakan pekerjaan, yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari orang tersebut.

2. Identitas Tugas (*Task Identity*)

Sejauh mana pekerjaan tersebut membutuhkan penyelesaian dari sebuah pekerjaan yang utuh dan dapat diidentifikasi, artinya melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir dengan hasil yang terlihat.

3. Signifikansi Tugas (*Task Significance*)

Sejauh mana pekerjaan memiliki dampak substansial pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam organisasi langsung atau dalam lingkungan eksternal.

4. Otonomi (*Autonomy*)

Sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian dan kebijaksanaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya.

5. Umpan Balik (*Feedback*)

Sejauh mana melaksanakan aktivitas kerja yang dibutuhkan oleh hasil pekerjaan pada individu memperoleh informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya.

Kelima karakteristik pekerjaan ini menentukan kemampuan untuk memotivasi suatu pekerjaan dengan mempengaruhi pengetahuan tentang tiga keadaan psikologis utama: tujuan yang baik, tanggung jawab, dan hasil.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Menurut Umi Farida (2017:48) menyatakan bahwa dalam setiap pekerjaan mempunyai pertimbangan yaitu:

1. Otonomi, merupakan suatu pekerjaan yang proses pengerjaannya dilaksanakan dengan memberikan kebebasan dalam merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab dan mengendalikan tugas berdasarkan spesifikasi dan uraian pekerjaan.
2. Variasi pekerjaan, merupakan variasi tugas dapat menimbulkan kebosanan sehingga berdampak kepada pekerjaan, kesalahan kerja dan menyebabkan kecelakaan kerja.
3. Identitas tugas, merupakan suatu kegiatan karyawan dalam melakukan perencanaan, melaksanakan tugas dan menyelesaikan tugas dengan memahami prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja serta bertanggung jawab atas pekerjaannya.
4. Umpan balik, merupakan suatu tingkat yang di rasakan karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan apakah mendapat umpan balik dari hasil tersebut berupa pengetahuan yang mengacu pada pekerjaan.

Menurut Hackman dan Oldham dalam Indrasari (2017:28) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi tiga kondisi psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu:

1. Keberartian kerja

Individu harus mempunyai persepsi bahwa pekerjaannya adalah penting atau bernilai menurut sistem nilai yang diterimanya.

2. Tanggung jawab terhadap hasil kerja

Individu harus percaya bahwa dirinya bertanggung jawab secara pribadi terhadap hasil usahanya.

3. Pengetahuan tentang hasil kerja

Individu harus dapat menentukan suatu ukuran tertentu menurut hasil pekerjaannya, baik yang memuaskan atau tidak memuaskan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Karakteristik Pekerjaan

Pendapat dari Robbins dan Judge (2015:125) Dimensi dan Indikator Karakteristik pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Keragaman Keterampilan (*Skill Variety*)

Banyaknya keterampilan sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam keterampilan yang dilakukan, semakin kurang membosankan suatu pekerjaan. Dimensi ini diukur oleh dua indikator yaitu:

- a. Keragaman pekerjaan
- b. Keragaman keterampilan

2. Identitas Tugas (*Task Identity*)

Aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas. Dimensi ini diukur oleh dua indikator yaitu:

- a. Kemungkinan penyelesaian tugas
- b. Kesesuaian tugas dengan posisi karyawan

3. Signifikansi tugas (*Task Significance*)

Pentingnya suatu pekerjaan dan pengaruhnya yang signifikan terhadap kehidupan atau pekerjaan baik dalam organisasi internal maupun eksternal. Ini mencakup kepentingan organisasi, kepentingan masyarakat dan pengaruhnya terhadap pihak lain. Dimensi ini diukur oleh tiga indikator yaitu:

- a. Kepentingan tugas
- b. Dampak tugas bagi perusahaan
- c. Dampak tugas bagi masyarakat

4. Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi dalam konteks dimensi karakteristik pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijakan tertentu bagi karyawan atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini diukur oleh dua indikator yaitu:

- a. Kebebasan karyawan menjalankan pekerjaannya
- b. Kewenangan karyawan dalam pekerjaannya

5. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik mengacu pada informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja karyawan. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, atasan dan karyawan lainnya. Para karyawan perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan. Dimensi ini diukur oleh tiga indikator yaitu:

a. Penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat lima dimensi dari penilaian suatu karakteristik pekerjaan yaitu, keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.

2.1.4 *Punishment*

Punishment merupakan ancaman hukuman yang ditujukan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, mematuhi peraturan yang berlaku, dan memberikan instruksi kepada pelanggar. Pada dasarnya, *Punishment* membantu membuat karyawan yang melanggar supaya merasa jera dan tidak mengulanginya lagi. Oleh karena itu, jika *reward* dalam bentuk *positif*, maka *Punishment* dalam bentuk *negatif*, tetapi jika diberikan secara tepat dan bijaksana dapat menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.4.1 Pengertian *Punishment*

Punishment adalah sebuah cara mengarahkan perilaku untuk mematuhi perilaku yang diterima secara umum. *Punishment* adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan dari atasan untuk tindakan tertentu yang dilakukan. *Punishment*, bila digunakan secara efektif, dapat menekan perilaku dalam suatu organisasi. Dengan kata lain *Punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi.

Menurut Irham Fahmi (2020:68) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan.

Menurut Eko Septian dalam Selly Suci Marta Sari, dkk. (2021) bahwa *Punishment* adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan.

Menurut M. Ngalim Purwanto (2016:186) *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau yang ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang setelah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Menurut Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo (2021:95) *Punishment* adalah pemberian hukuman sebagai dampak dari perilaku yang tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran/berkomunikasi yang tujuannya akan didapatkan perilaku sesuai yang diharapkan setelah dilakukan *Punishment*.

Menurut Rivai (2015:444) *Punishment* adalah suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawannya agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *Punishment* adalah hukuman yang diberikan kepada karyawan karena adanya pelanggaran yang ditimbulkan dengan sengaja dengan tujuan akan didapatkan perilaku sesuai yang diharapkan.

2.1.4.2 Tujuan *Punishment*

Tujuan *Punishment* adalah untuk mencegah, mengoreksi dan memberikan kesadaran kepada seseorang agar mereka memahami kesalahannya sekaligus

memperbaiki dan tidak mengulangi kesalahan di kemudian hari. Adapun tujuan *Punishment* menurut M. Ngalim Purwanto (2016:186) adalah sebagai berikut:

1. Teori pembalasan. Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap pelanggaran dan kelalaian yang telah dilakukan seseorang (karyawan).
2. Teori perbaikan. Hukuman diadakan untuk mengatasi kejahatan dan memperbaiki si pelanggar agar tidak mengulangi kesalahannya lagi.
3. Teori perlindungan. Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.
4. Teori ganti rugi. Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian yang diderita oleh perusahaan akibat dari kejahatan atau pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.
5. Teori menakut-nakuti. Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya. Sehingga si pelanggar akan takut dan mau meninggalkannya.

2.1.4.3 Jenis-Jenis *Punishment*

Menurut Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo (2021:96) hukuman terdiri atas dua macam, yaitu hukuman positif (*positive Punishment*) dan hukuman negatif (*negatif Punishment*)

1. Hukuman positif (*positif Punishment*)

Hukuman positif merupakan hukuman yang diterapkan dengan menyajikan kejadian atau hasil yang tidak menguntungkan untuk melemahkan tanggapan

yang diikutinya sehingga diharapkan perlahan akan tumbuh kesadaran dan perilaku sesuai yang diharapkan.

2. Hukuman negatif (*negatif Punishment*)

Hukuman negatif merupakan hukuman yang dilakukan dengan pemindahan dan yang dilakukan sebelumnya tidak dapat mengatasi perubahan kondisi tingkah laku sehingga mau tidak mau yang bersangkutan diberhentikan dari pekerjaan dengan harapan akan banyak belajar hal-hal lain yang akan mengubah perilakunya jauh lebih baik lagi.

2.1.4.4 Mekanisme dan Dampak Pemberian *Punishment*

Setiap sanksi yang diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan maka ada mekanisme yang harus diperhatikan. Adapun mekanisme menurut Irham Fahmi (2020: 68-69) adalah sebagai berikut:

1. Pemberian *Punishment* langsung berpengaruh pada *reward*/finansial karyawan. Seperti pemotongan gaji, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus dan lainnya.
2. Pemberian *Punishment* tidak langsung berpengaruh pada *reward*/finansial karyawan. Namun, membawa dampak pada psikologis karyawan secara nyata.

Punishment tidak dilakukan kepada karyawan tanpa alasan yang jelas dan semuanya harus bersifat objektif serta lepas dari sudut pandang subjektif. *Punishment* diberikan dengan melihat pada dasar-dasar acuan sebagai berikut:

1. Acuan pemberian mekanisme tersebut harus melihat pada bukti-bukti yang memiliki nilai otentik dan sah.

2. Pelanggaran yang dilakukan oleh seorang karyawan telah menyebabkan kerugian pada perusahaan baik secara finansial maupun non finansial. Secara non finansial misalnya menjatuhkan reputasi perusahaan dimata para mitra dan investor serta supplier dan pihak lainnya.
3. Pelanggaran tersebut telah dilakukan berulang-ulang dan bersifat disengaja.
4. Suatu pelanggaran yang dilakukan telah tercatat dalam berita acara pelanggaran dan diproses oleh tim manajemen perusahaan untuk ditindak lanjuti.

Adapun dampak yang mungkin terjadi ketika keputusan *Punishment* diberikan bersifat subjektif menurut Irham Fahmi (2020:69) adalah sebagai berikut:

1. Reputasi dan wibawa pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan
2. Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman.
3. Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak benar namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.
4. Memungkinkan pimpinan tersebut diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut.

2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Punishment*

Menurut pendapat Mangkunegara (2018:130) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena;

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

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator *Punishment*

Menurut M. Ngalim Purwanto (2016:189). Dimensi dan indikator *Punishment* adalah sebagai berikut:

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

Merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran. Indikator *Punishment preventif* meliputi:

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

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

Merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Indikator *Punishment represif* meliputi:

- a. Teguran
- b. Pemberhentian tunjangan
- c. Pemberhentian bonus

- d. Pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan
- e. Pemutusan hubungan kerja

Sedangkan menurut rivai (2015:450). Dimensi dan indikator *Punishment* 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 sesuai dengan peraturan perusahaan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
3. Hukuman berat
 - a. Penurunan pangkat/demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa inggris disebut dengan *performance*, yang memiliki arti prestasi. Secara harfiah kinerja adalah hasil/prestasi dari kerja/usaha seseorang. Dalam sebuah organisasi, kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian suatu tujuan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan kinerja karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan, sehingga pencapaian tujuan perusahaan menjadi sangat penting. Berikut ini definisi kinerja karyawan menurut beberapa para ahli:

Menurut Irham Fahmi (2020:176) Kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Kasmir (2016:182) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat.

Pendapat Mangkunegara (2017:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam rangka melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Pendapat dari Afandi (2018:83):

“Ditinjau dari sisi hasil kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang

dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing guna mencapai tujuan organisasi secara sah tanpa melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagaimana yang didefinisikan menurut pendapat Mangkunegara (2017:67), sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge X skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.5.3 Standar Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya akan mempengaruhi keberhasilan visi dan misi perusahaan. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka kinerja sebelumnya harus dapat diukur (*measurable*), perlu adanya standarisasi.

Menurut Abdullah (2015:114) Standar Kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembandingan atas tujuan dan target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi perusahaan maupun para karyawan.

2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Irham Fahmi (2020:204) terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.5.5 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan Kasmir (2016:183) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling memahami antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mengakui dan mencatat hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau berprestasi.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Merumuskan atau mendefinisikan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pengembangan dan pelaksanaan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan tujuan penilaian kinerja karyawan adalah meningkatkan dan memperbaiki kinerja guna terwujudnya tujuan perusahaan.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, gaya pengawasan, struktur organisasi, kondisi kerja dan pengawasan.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* (kinerja) yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan didalam organisasi.
9. Alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan kegunaan penilaian kinerja karyawan untuk menilai prestasi kerja (*job performance*) karyawan yang dapat diketahui kinerja seorang karyawan memiliki kekurangan dan kelebihan. Apabila *job performance* tinggi, maka memungkinkan seseorang untuk diberikan promosi begitu, juga sebaliknya.

2.1.5.6 Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga kriteria kinerja menurut Afandi (2018:85) yaitu sebagai berikut:

1. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Keandalan, kemampuan berkomunikasi, loyalitas dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana

seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan gaya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diukur dari tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Mangkunegara (2017:75) dimensi dan indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing karyawan. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

a. Kecepatan

b. Kemampuan

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta dalam pengambilan keputusan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

a. Hasil Kerja

b. Mengambil Keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun di luar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

a. Jalinan Kerja Sama

b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan dan mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu

a. Menuangkan hal baru

b. kemandirian

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Selain itu penelitian terdahulu dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, serta dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini.

Berikut ini disajikan tabel posisi penelitian terdahulu, yang berkaitan dengan penelitian penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Gambaran posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Robby Dharma (2018) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah Cabang Padang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan, bauran lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan	a. Variabel independen Karakteristik Pekerjaan b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen Lingkungan Kerja dan Motivasi b. Tempat penelitian

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Majalah Ilmiah Vol. 25, No. 1, Maret 2018 Hal, 9-17			
2	Daniel Napitupulu (2019) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Cabang Medan Helvetia Medan Jurnal Ilmiah “JUMANSI STINDO” Medan Vol. 1 No. 3 Desember 2019.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik pekerjaan (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)	a. Variabel independen Karakteristik Pekerjaan b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen Fasilitas Kerja b. Tempat penelitian
3	Yossi Eriawati (2018) Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Simpang Empat Pasaman Barat Vol. I, No. 2, 2018.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Punishment</i> mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila <i>Punishment</i> semakin baik, yaitu mendapat teguran saat melakukan kesalahan, mendapat skorsing apabila terlalu sering melakukan kesalahan dan mendapatkan surat peringatan apabila melakukan kesalahan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat	a. Variabel independen <i>Punishment</i> b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen <i>Reward</i> b. Tempat penelitian
4	Muhammad Fauzan (2021) Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bukittinggi Vol. 9, No 2, 2021.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Punishment</i> mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bukittinggi	a. Variabel independen <i>Punishment</i> b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen <i>Reward</i> b. Tempat penelitian

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Eduar Alfa Sengkey, Lucky Dotulong, Genita Lumintang (2021) Pengaruh <i>Reward, Punishment</i> Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo Cabang Tomohon Jurnal EMBA Vol.9 No.3, 2021, Hal. 1692 – 1702	Hasil penelitian menunjukkan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo cabang Tomohon	a. Variabel independen <i>Punishment</i> b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen <i>Reward</i> dan Komunikasi b. Tempat penelitian
6	Prisky Amalia Merike, Cendera Kasih Bambang dan Swasto Sunuharyo Kusdi Rahardjo (2013) Pengaruh Karakteristik Biografis Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Bagian Back Office PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Jember) Jurnal Administrasi Bisnis Vol 2, No 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda terbukti bahwa variabel karakteristik pekerjaan pegawai (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan secara simultan karakteristik biografis pegawai (X1) dan karakteristik pekerjaan pegawai (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).	a. Variabel independen Karakteristik Pekerjaan b. Variabel dependen Kinerja	a. Variabel independen Karakteristik Biografis b. Tempat penelitian
7	Regitha M. Panekenan, Willem J.F Alfa Tumbuan, Farlane S. Rumokoy (2019) <i>The Influence Of Reward And Punishment Toward Employee's Performance At Bank Indonesia Branch Manado</i> Jurnal EMBA Vol.7 No.1, 2019, Hal. 471 – 480	Hasil penelitian menunjukkan <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Indonesia Cabang DAOP Manado 8	a. Variabel independen <i>Punishment</i> b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen <i>Reward</i> b. Tempat penelitian
8	Ni Wayan Vivi Prawita Dewi, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthin (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari karakteristik pekerjaan	a. Variabel independen Karakteristik	a. Variabel independen Lingkungan Kerja

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Kerja Tabungan Dan Kredit PD BPR Bank Buleleng 45 Tahun 2016</p> <p>E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen Vol. 8 No. 1, 2020.</p>	terhadap kinerja karyawan pada unit kerja tabungan dan kredit PD BPR Bank Buleleng 45 Tahun 2016	<p>Pekerjaan</p> <p>b. Variabel dependen Kinerja Karyawan</p>	b. Tempat penelitian
9	<p>I Kadek Arya Duwi Mahendra (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>, karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Pada Bliss Surfer Hotel Legian.</p> <p>Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar. Tahun 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa karakteristik pekerjaan dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bliss Surfer Hotel Legian</p>	<p>a. Variabel independen <i>Punishment</i> dan Karakteristik Pekerjaan</p> <p>b. Variabel dependen Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Variabel independen <i>Reward</i> dan Karakteristik Individu</p> <p>b. Tempat penelitian</p>
10	<p>Puji Priyadi, Siwi Nur Indriyani (2020)</p> <p>Pengaruh Penghargaan (<i>Reward</i>) Dan Hukuman (<i>Punishment</i>) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri, TBK.</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Industri Volume 21, No.2, 2020.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan Ada pengaruh hukuman (<i>Punishment</i>) terhadap kinerja karyawan di Bank Mandiri (Persero), TBK Jakarta</p>	<p>a. Variabel independen Hukuman (<i>Punishment</i>)</p> <p>b. Variabel dependen Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Variabel independen Penghargaan (<i>Reward</i>)</p> <p>b. Tempat penelitian</p>
11	<p>S.H. Senen , M. Masharyono, N. Edisa (2018)</p> <p><i>The Effect Of Job Characteristics To Employee's</i></p>	<p>Hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif dan dengan menggunakan linier sederhana teknis analisis regresi</p>	<p>a. Variabel independen Karakteristik Pekerjaan</p> <p>b. Variabel dependen Kinerja Karyawan</p>	Tempat penelitian

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Performance: A Case Study On Employees At Interior Industry</i> <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> , vol 117, 2018.	menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan		
.5	Gunawan Eko Nurtjahjono, Umar Nimran, Muh. Al Musadieq dan Hamidah Nayati Utami (2020) <i>The Effect Of Job Characteristic, Person-Job Fit, Organizational Commitment On Employee Performance (Study Of East Java BPJS Employees)</i> JPAS Vol.5, No.1, pp. 5-7, 2020	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan	a. Variabel independen Karakteristik Pekerjaan b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen <i>Person Job Fit</i> dan Komitmen Organisasi b. Tempat penelitian
13	Amri (2019) Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSP Balota Kota Palopo JEMMA, Vol.2 No. 2, 2019.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis regresi terlihat pemberian <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, Dimana variabel <i>Punishment</i> mempunyai koefisien regresi positif sebesar 0,460 yang berarti <i>Punishment</i> memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan	a. Variabel independen <i>Punishment</i> b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen <i>Reward</i> b. Tempat penelitian
14	Ni Nyoman Ari Novarini dan I Gusti Ayu Imbayani (2019) <i>The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara <i>Punishment</i> terhadap kinerja karyawan di Royal Tunjung Bali Hotel & Spa	a. Variabel independen <i>Punishment</i> b. Variabel dependen Kinerja Karyawan	a. Variabel independen <i>Reward</i> b. Tempat penelitian

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian</p> <p><i>International Journal of Applied Business & International Management</i>, Vol. 4 No. 3, 2019.</p>			
15	<p>Vallery G.E Nompo dan Merinda H.Ch Pandowo (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i>, <i>Punishment</i> Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado</p> <p>Jurnal EMBA Vol.8 No.4, Hal. 288-29</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Punishment</i> secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT.Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado</p>	<p>a. Variabel independen <i>Punishment</i></p> <p>b. Variabel dependen Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Variabel independen <i>Reward</i> dan Disiplin Kerja</p> <p>b. Tempat penelitian</p>
16	<p>Ni Kadek Lia Indahyani dan Ni Luh Sari Widhiyani (2019)</p> <p><i>The Effect Of Work Culture, Personal Technical Ability, Reward And Punishment On Employee Performance In Management Of Regional Revenue, Finance And Assets Office In Bali Province</i></p> <p><i>International Journal of Management and Commerce Innovations</i> Vol. 7, Issue 2, pp: (760-770)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel independen <i>Punishment</i></p> <p>b. Variabel dependen Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Variabel independen Budaya Kerja, <i>Personal Technical Ability</i>, dan <i>Reward</i></p> <p>b. Tempat penelitian</p>
17	<p>Nyoman Aditya, Prabawa Sudja dan Ni Wayan Mujianti (2017)</p> <p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Penempatan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel independen Karakteristik Pekerjaan</p> <p>b. Variabel dependen Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Variabel independen Penempatan dan Gaya Kepemimpinan</p> <p>b. Tempat penelitian</p>

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	e-Jurnal manajemen Unud, Vol. 6, No. 1, 2017.			

Berdasarkan tabel 2.1 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah Tempat penelitian dan analisis yang berbeda. Penelitian di atas mengkaji tentang karakteristik pekerjaan (X1) *Punishment* (X2) dan kinerja karyawan (Y). Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan rinci antara keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, penulis ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu Karakteristik pekerjaan dan *Punishment* terhadap variabel dependen Kinerja karyawan.

2.2.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Semakin baik karakteristik pekerjaan tercipta, maka semakin meningkat kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Karakteristik pekerjaan menentukan kesesuaian orang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu dan memungkinkan seseorang untuk lebih berhasil dalam bidang yang ditekuninya.

Menurut Robbins dan Judge (2015:124) Karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan itu dijelaskan ke dalam lima dimensi inti. Dengan pemahaman terhadap karakteristik pekerjaan diharapkan karyawan akan semakin berorientasi di bidang pekerjaannya. Karyawan akan menekuni pekerjaannya dengan konsentrasi dan tanggung jawab yang disertai dengan perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan. Jika seorang karyawan memiliki karakteristik yang sesuai dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkat.

Penelitian Menurut Daniel Napitupulu (2019) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karakteristik pekerjaan dapat memberikan pengaruh positif pada kinerja karyawan.

Penelitian Robby Dharma (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan kerja dan Karakteristik pekerjaan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada Bank Mega Syariah cabang Padang”. Dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa variabel karakteristik pekerjaan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Gunawan Eko, Nurtjahjono, Umar Nimran, Muh. Al Musadieg dan Hamidah Nayati Utami (2020) yang dimana penelitiannya menunjukkan pengaruh Karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

Penelitian Nyoman Aditya, Prabawa Sudja, Ni Wayan Mujianti (2017) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian S.H. Senen, M. Masharyono, N. Edisa (2018) hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif dan dengan menggunakan linier sederhana teknis analisis regresi menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang sangat dominan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan untuk mencapai kinerja suatu usaha yang optimal dan juga untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu perusahaan.

2.2.2 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Punishment mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila *Punishment* semakin baik, yaitu mendapat teguran saat melakukan kesalahan, mendapat skorsing apabila terlalu sering melakukan kesalahan dan mendapatkan surat peringatan apabila melakukan kesalahan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Menurut M. Ngalim Purwanto (2016:186) *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau yang ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang setelah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan. *Punishment* merupakan sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Pada dasarnya, *Punishment* membantu membuat karyawan yang melanggar supaya merasa jera dan tidak mengulanginya lagi.

Penelitian Yossi Eriawati, (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja karyawan Bank Syariah

Mandiri KCP Simpang Empat Pasaman Barat”. Dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa variabel *Punishment* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Penelitian Eduar Alfa Sengkey, Lucky Dotulong, Genita Lumintang (2021) menyatakan bahwa *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Priyadi, Siwi Nur Indriyani (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh hukuman (*Punishment*) terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Vallery G.E Nampo dan Merinda H.Ch Pandowo (2020) menyatakan *Punishment* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, aka dapat dikatakan bahwa *Punishment* merupakan faktor yang sangat dominan terhadap Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan untuk mencapai kinerja suatu usaha yang optimal dan juga untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu perusahaan.

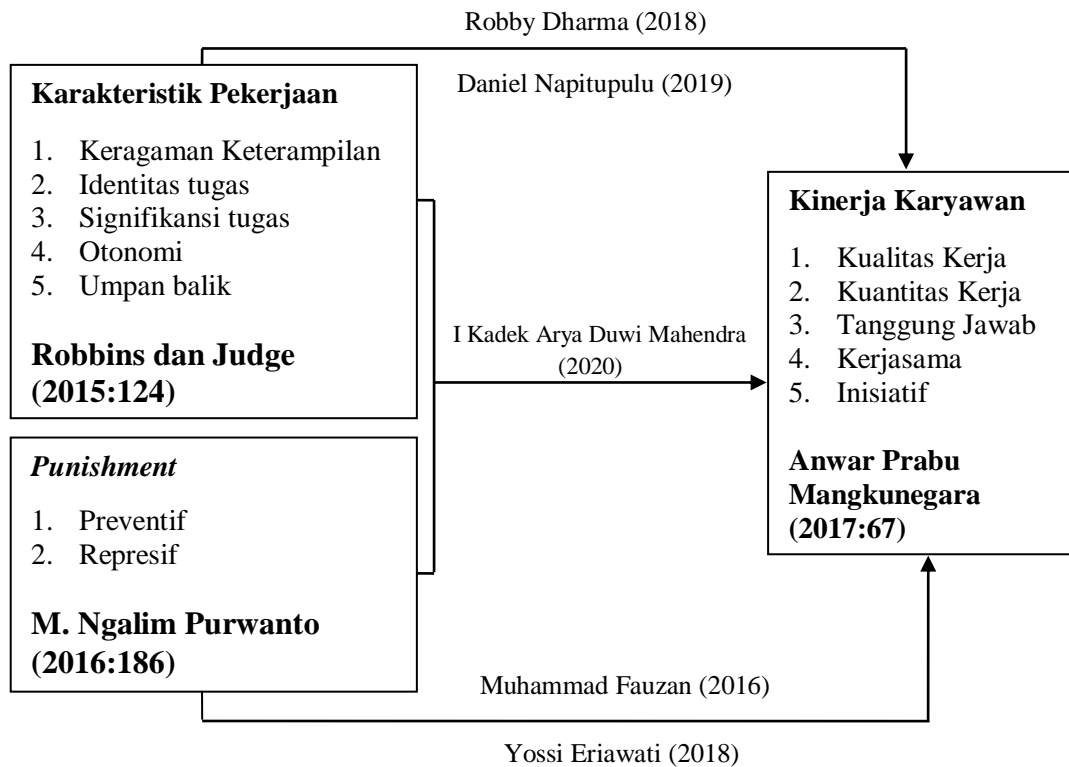
2.2.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya untuk melihat sampai sejauh mana peranan Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan, maka dapat dilihat dari hasil kinerja seorang karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan, baik secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal yang dapat mendukung Kinerja karyawan tersebut adalah Karakteristik pekerjaan dan *Punishment*.

Karakteristik pekerjaan dan *Punishment* merupakan aspek penting yang sangat kuat terhadap Kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki karakteristik pekerjaan yang tinggi lebih mengidentifikasi dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya. Karyawan yang memiliki tingkat karakteristik pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Untuk menghasilkan kinerja yang baik juga memerlukan *Punishment* yang berupa teguran dan sanksi agar karyawan lebih disiplin lagi dalam bekerja.

Penelitian I Kadek Arya Duwi Mahendra (2020) yang menyatakan bahwa Karakteristik Pekerjaan dan *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian teori yang ada diatas dan kerangka pemikiran, maka terdapat landasan teori keseluruhan dan dirumuskan paradigma mengenai pengaruh Karakteristik pekerjaan dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian yaitu hipotesis yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka teori. Pengertian hipotesis penelitian jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang dinyatakan oleh penulis yang diyakini kebenarannya. Hipotesis penelitian yang diajukan oleh penulis yaitu sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Karakteristik Pekerjaan dan *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- b. *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.