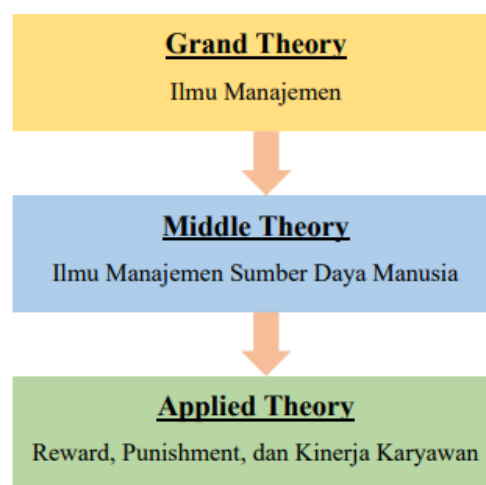


## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 1.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Penelitian ini menggunakan berbagai sumber dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai dasar teori dalam analisis perhitungan. Pada kajian Pustaka, dilakukan kajian mengenai teori yang digunakan terdiri dari: *grand theory*, *middle theory*, *applied theory*. Selain *theory* dilakukan juga pengkajian hasil para peneliti sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, aktivitas manajemen sumber daya manusia, *Reward*, *Punishment*, dan Kinerja Karyawan.



**Gambar 2. 1 Ruang Lingkup Teori**

### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana, untuk mengatur kegiatan yang satu dengan yang lainnya. Kegiatan tersebut dapat berupa kegiatan individu, kelompok atau organisasi. Pada umumnya manajemen mengelola dan mengatur kegiatan yang akan dilakukan meliputi tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi, melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Ada banyak para ahli yang memberikan pendapat ataupun definisi tentang manajemen, beberapa diantaranya :

Robbins & Coutler (2017:29) mengemukakan bahwa:

*“Management is the process of getting things done, effectively and efficiently, with and through other people”.*

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:9) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Pendapat lain dari Firmansyah (2018:4) menyebutkan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakan serta mengawasi aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber daya alam dalam hal mencapai sasaran secara efektif serta efisien”.

Sedangkan Afandi (2018:1) Mengemukakan bahwa:

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

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dengan pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya yang lainnya secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer.

Beberapa klarifikasi fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

Robbins & Coutler (2017:31) mengemukakan bahwa:

1. *Planning*

*Defining goals, establishing strategy, and developing plans to coordinate activities.*

2. *Organizing*

*Determining what needs to be done, how it will be done, and who is to do it.*

3. *Leading*

*Directing and coordinating the work activities of an organization's people.*

#### 4. *Controlling*

*Monitoring activities to ensure that they are accomplished as planned.*

Menurut Dessler (2020:3) menyebutkan bahwa:

##### 1. *Planning*

*Establishing goals and standards; developing rules and procedures; developing plans and forecasts.*

##### 2. *Organizing*

*Giving each subordinate a specific task; establishing departments; delegating authority to subordinates; establishing channels of authority and communication; coordinating the work of subordinates..*

##### 3. *Staffing*

*Determining what type of people should be hired; recruiting prospective employees; selecting employees; setting performance standards; compensating employees; evaluating performance; counseling employees; training and developing employees.*

##### 4. *Leading*

*Getting others to get the job done; maintaining morale; motivating subordinates.*

##### 5. *Controlling*

*Setting standards such as sales quotas, quality standards, or production levels; checking to see how actual performance compares with these standards; taking corrective action as needed.*

Pendapat lain dari Terry yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2017:11) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan Langkah-langkah yang akan di pakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, menghitung matang-matang apa saja yang menjadi kendala dan merencanakan bentuk pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah Gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum, serta mengawasi sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Sedangkan Fayol dalam Edison (2017:6) mengemukakan bahwa manajemen memiliki 14 prinsip, yaitu:

Pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, umum/Bersama, imbalan kepada karyawan, pimpinan rantai komando atau struktur organisasi, ketertiban, keadilan dan kejujuran, stabilitas kondisi karyawan Prakarsa dan semangat kelompok.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen menurut pendapat para ahli diatas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari empat yaitu *Planning, Organizing, Leading, dan Controlling*.

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses mengelola, mengarahkan serta memberdayakan sumber daya manusia dengan tujuan tercapainya sumber daya manusia yang unggul dan memberikan kontribusi secara optimal kepada organisasi atau perusahaan.

Dessler (2020:3) menyebutkan bahwa:

*“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”.*

Menurut Robbins & Coutler (2017:221) menyebutkan bahwa:

*“The management function concerned with getting, training, motivating, and keeping competent employees”.*

Sedangkan Mangkunegara (2017:3) menyebutkan bahwa:

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

Dari definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menerapkan dan mengelola sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut bertujuan agar sumber daya manusia dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi untuk lebih efektif dan efisien.

#### **2.1.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2020:18) meliputi:

1. *Leadership and Navigation*

*The ability to direct and contribute to initiatives and processes within the organization.*

2. *Ethical Practice*

*The ability to integrate core values, integrity, and accountability throughout all organizational and business practices.*

3. *Business Acumen*

*The ability to understand and apply information with which to contribute to the organization's strategic plan.*

4. *Relationship Management*

*The ability to manage interactions to provide service and to support the organization.*

5. *Consultation*

*The ability to provide guidance to organizational stakeholders.*

6. *Critical Evaluation*

*The ability to interpret information with which to make business decisions and recommendations.*

7. *Global and Cultural Effectiveness*

*The ability to value and consider the perspectives and backgrounds of all parties.*

8. *Communication*

*The ability to effectively exchange information with stakeholders.*

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) meliputi:

1. *Perencanaan*

*Perencanaan (human resource planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.*



## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

## 3. Pengarahan

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

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 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 kepada perusahaan.

## 8. Pengintegrasian

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

## 9. Pemeliharaan

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

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujud tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

## 11. Pemberhentian

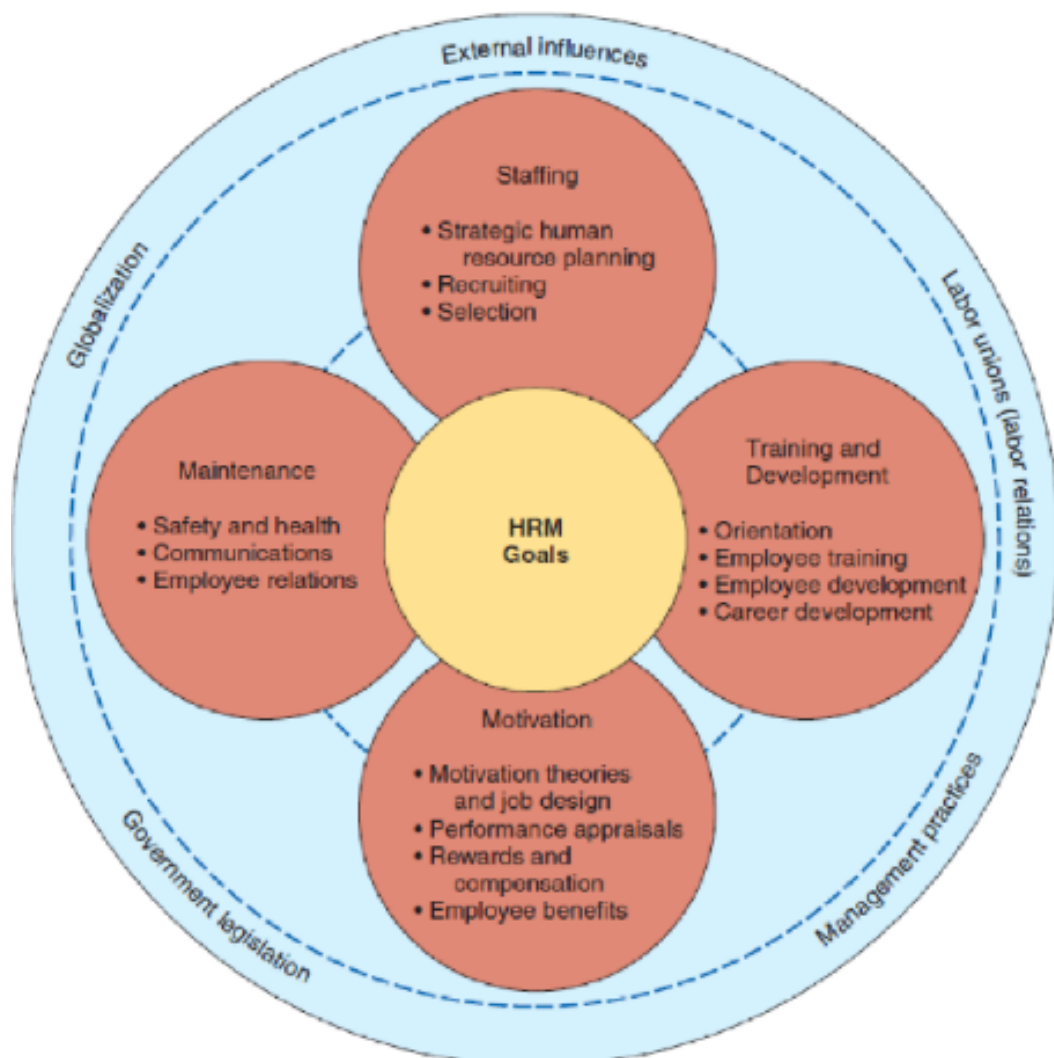
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung

pencapaian tujuan organisasi, baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat berguna dalam mendukung pencapaian dari tujuan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### 2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut ahli menyebutkan sebagai berikut:



Sumber: DeCenzo & Robbins (2017)

**Gambar 2. 2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2017:7) tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

#### 2.1.4 Pengertian Reward

*Reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu organisasi yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau non material. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Michael Rose (2022:10) berpendapat bahwa:

*“Reward strategy is an approach to reward based on a set of coherent principles in support of the organization’s aims”.*

Menurut Sutrisno (2017:197) berpendapat bahwa:

“Reward atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran”.

Sedangkan Sunarto dkk. (2017) dalam Aini (2020:323) menyebutkan bahwa:

*“Reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena telah melakukan sesuatu. Namun dalam teori, *Reward* menjadi salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja kepada karyawan”.

Pendapat lain dari Shields (2016) dan Bandiyono dkk. (2021:53) menyebutkan bahwa:

“Mendefinisikan penghargaan (*Reward*) sebagai sesuatu yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya baik sengaja maupun tidak sengaja sebagai imbalan atas kontribusinya dalam mewujudkan tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian dari *Reward* menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.

#### **2.1.4.1 Tujuan Reward**

Memberikan *reward* mempunyai banyak keuntungan terutama dalam meningkatkan motivasi. Selain itu, pemberian penghargaan ini juga dapat membangun suatu hubungan yang positif antara pemberi dan penerima imbalan. Di dalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi pegawai dan kinerja mereka, dampak dari penghargaan non finansial juga sama artinya bagi karyawan.

Menurut Ivancevich, (2017:179) tujuan utama dari program reward ini adalah:

- a. *To attract qualified people to join the organization.*
- b. *To keep employees coming to work.*
- c. *To motivate employees to achieve high levels of performance.*

Menurut Gibson (2017:174), menyatakan bahwa tujuan *Reward* adalah:

- a. Menarik (*attract*)

*Reward* harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

b. Mempertahankan (*retain*)

*Reward* juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.

c. Memotivasi (*motivate*)

Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Menurut Kawulur (2018:70) mengemukakan beberapa tujuan *reward* sebagai berikut:

- a. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- b. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- c. Bersifat Universal.

Berdasarkan uraian tersebut, tentunya bahwa tujuan pemberian *reward* yaitu untuk meningkatkan motivasi karyawan agar memberikan kinerja yang maksimal untuk tercapainya tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Norma Reward**

Menurut Wibowo (2017:310) Hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai pertukaran. Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan *reward*. Secara ideal ada empat norma dalam sifat pertukaran. Setiap sifat mengarah pada distribusi *reward* yang berbeda, yaitu:

a. *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.

b. Equity (keadilan)

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

c. Equality (kesamaan)

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

d. Need (kebutuhan)

*Reward* didistribusikan menurut kebutuhan pekerja, tanpa memandang kontribusinya

Berdasarkan norma diatas dapat disimpulkan bahwa, *Reward* yang baik dapat memotivasi karyawan serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. *Reward* yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas.

#### **2.1.4.3 Bentuk-Bentuk Reward**

*Reward* bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa karyawan bisa menjadi beban namun bagi beberapa karyawan lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih.



Mahmudi (2019:181) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut:

### 1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

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

### 2. Kesejahteraan

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

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

### 3. Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karier ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karier 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 mengikut program pelatihan, kursus, *workshop*, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
- c. Penugasan untuk magang atau studi banding.

### 4. Penghargaan psikologis dan sosial

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

- a. Promosi jabatan
- b. Pemberian kepercayaan
- c. Peningkatan tanggung jawab
- d. Pemberian otonomi yang lebih luas
- e. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- f. Pengakuan

g. Pujian

Menurut Sedarmayanti (2017:355) membagi *Reward* ke dalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan

Model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai proporsi.

2. Kesamaan

Model penghargaan organisasi dengan memberi penghargaan yang sama tanpa memandang kontribusi dan masing-masing individu.

3. Kebutuhan

Model penghargaan organisasi dengan mendasarkan kebutuhan pegawai daripada kontribusinya.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli bahwa bentuk-bentuk dari *Reward* dapat di simpulkan yaitu gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, psikologi dan sosial, keadilan, kesamaan dan kebutuhan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Reward**

Ivancevich (2017:181) *Reward* dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama yaitu:

1. *Intrinsic Reward*

*Intrinsic reward is defined as one that is self-administered by the person. It provides a sense of satisfaction or gratification and, often, a feeling of pride for a job well done, consist :*

a. *Completion*

*The ability to start and finish a project or job is important to some individuals. These people value what is called task completion. Some people have a need to complete tasks, and the effect that completing a task has on a person is a form of self reward. Opportunities that allow such people to complete tasks can have a powerful motivating effect.*

b. *Achievement*

*Achievement is a self-administered reward that is derived when a person reaches a challenging goal.*

c. *Autonomy*

*Some people want jobs that provide them with the right and privilege to make decisions and operate without being closely supervised. A feeling of autonomy could result from the freedom to do what the employee considers best in a particular situation. In jobs that are highly structured and controlled by management, it is difficult to create tasks that lead to a feeling of autonomy.*

d. *Personal growth*

*The personal growth of any individual is a unique experience. An individual who is experiencing such growth senses his or her development and can see how his or her capabilities are being expanded. By expanding capabilities, a person can maximize or at least satisfy skill potential. Some people often become dissatisfied with their*

*jobs and organizations if they are not allowed or encouraged to develop their skills.*

## *2. Extrinsic Reward*

*Extrinsic reward is initiated from outside the person. Receiving praise from a supervisor is extrinsic or initiated by someone other than the person.*

*Extrinsic reward consist:*

### *a. Financial Rewards: Salary and Wages*

*To really understand how money modifies behavior, the perceptions and preferences of the person being rewarded must be understood, a challenging task for a manager. Unless employees can see a connection between performance and merit increases, money will not be a powerful motivator. Equally challenging is how motivation is affected after managers implement a pay cut during difficult economic times.*

### *b. Financial Rewards: Employee Benefits*

*The major financial employee benefit in most organizations is the pension plan, and for most employees, the opportunity to participate in the pension plan is a valued reward. Employee benefits such as pension plans, hospitalization, and vacations usually are not contingent on the performance of employees, but are based on seniority or attendance.*

### *c. Interpersonal Rewards*

*The manager has some power to distribute such interpersonal rewards as status and recognition. By assigning individuals to prestigious jobs,*

*the manager can attempt to improve or remove the status a person possesses.*

*d. Promotions*

*The manager making a promotion reward decision attempts to match the right person with the job. Criteria often used to reach promotion decisions are performance and seniority. Performance, if it can be accurately assessed, is often given significant weight in promotion reward allocations.*

Dari dimensi dan indikator yang telah diuraikan, peneliti menggunakan dimensi dan indikator menurut Ivancevich (2017) yaitu *Intrinsic Reward* dengan indikator *completion, achievement, autonomy, personal growth* dan *Extrinsic Reward* dengan indikator *financial: salary and wages, financial Rewards: employee benefits, interpersonal Rewards, promotions*.

### **2.1.5 Pengertian Punishment**

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan. *Punishment* merupakan tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.

Ivancevich (2017:178) mengemukakan *punishment* sebagai berikut:

*“Presenting an uncomfortable consequence for a particular behavior response or removing a desirable reinforcer because of a particular*

*behavior response. Managers can punish by application or punish by removal”.*

Menurut Mangkunegara (2017:130) mengemukakan *bahwa*:

*“Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.*

Sedangkan Irham Fahmi (2016:8) dalam Wijaya (2021:7) menyebutkan *bahwa*:

*“Punishment adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan”.*

Dari pengertian - pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh karyawan sebagai tindakan konsekuensi atas hasil yang dilakukan oleh seorang karyawan baik dengan sengaja ataupun tidak sengaja.

#### **2.1.5.1 Jenis-Jenis Punishment**

*Punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam konteks perusahaan, *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. *Punishment* ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus dibulan terkait.

Jenis *punishment* menurut Rivai (2016:450) dan Wijaya (2021:8), 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 pangkat atau demosi.
- b. Pembebasan dari jabatan.
- c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
- d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan Rivai (2016:450) dan Wijaya (2021:8) bahwa jenis dari punishment terbagi menjadi 3 yaitu hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat.

#### **2.1.5.2 Tujuan Punishment**

*Punishment* biasanya diberikan akibat adanya perilaku negatif. Purwanto (2017:238) mengemukakan tujuan pemberian *punishment*, yaitu :



### 1. Teori Pembalasan

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

### 2. Teori Perbaikan

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

### 3. Teori Perlindungan

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

### 4. Teori Ganti Rugi

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

### 5. Teori Menakut-nakuti

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

Berdasarkan uraian di atas dapat di simpulkan tujuan dari *punishment* adalah untuk mencegah, mengoreksi, dan memberikan kesadaran kepada seseorang agar mereka memahami kesalahannya sekaligus memperbaikinya dan tidak mengulanginya di kemudian hari.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Punishment**

Mangkuprawira (2017:21) menjelaskan bahwa sanksi yang diterima karyawan harus sebanding dengan pelanggaran yang dilakukannya. Berikut seberapa tingkat pelanggaran karyawan dan sanksi yang diterima atas tingkat pelanggarannya yaitu :

#### **1. Pelanggaran Tingkat I**

- a. Datang terlambat tanpa pemberitahuan.
- b. Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun.
- c. Pulang sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas.
- d. Membawa senjata tajam, minuman keras, dan merokok ditempat kerja.

#### **2. Pelanggaran Tingkat II**

- a. Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa ijin, baik secara tertulis maupun lisan.
- b. Sering datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan yang jelas.
- c. Menggunakan kantor untuk keperluan pribadi.
- d. Tidak mematuhi peraturan yang telah ditentukan.

#### **3. Pelanggaran Tingkat III**

- a. Tidak dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
- b. Merusak fasilitas kantor dengan sengaja.
- c. Melecehkan pihak yang masih berhubungan dengan lingkungan kerja.

- d. Mencuri aset perusahaan.
- e. Membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain yang bukan karyawan atau pihak terkait dengan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017:130) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena :

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

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *Punishment* merupakan kesalahan-kesalahan individu karyawan yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Perusahaan atau organisasi akan melakukan sistem *punishment* guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Punishment**

Ngalim Purwanto (2017:289) secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

##### *1. Punishment Preventif*

*Punishment* yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, *punishment* preventif adalah hukuman yang

bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari. Indikator dari *punishment preventif* yaitu tata tertib, aturan dan perintah.

## 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-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Indikator dari *punishment represif* yaitu teguran dan peringatan, hukuman.

Dari dimensi dan indikator yang telah diuraikan, peneliti menggunakan dimensi dan indikator menurut Ngalim Purwanto (2017) yaitu *Punishment Preventif* dengan indikator tata tertib, aturan dan perintah dan *Punishment Represif* dengan indikator teguran dan peringatan, hukuman.

### **2.1.6 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Ada banyak para ahli yang memberikan pendapat atau definisi tentang kinerja, beberapa diantaranya :

Mangkunegara (2017:67) menyebutkan bahwa :

“Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Kasmir (2018:182) menyebutkan bahwa :

“Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-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”.

Sedangkan Ivancevich dalam Kasmir (2018:183) mengatakan bahwa :

“Kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan”.

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

#### **2.1.6.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Diuraikan oleh Hasibuan (2017:89) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

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

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

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

Sedangkan Sedarmayanti (2017:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

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

Berdasarkan uraian tersebut, tentunya bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu untuk dasar pengambilan keputusan, menilai atau mengevaluasi karyawan dan memperbaiki kinerja karyawan agar mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### 2.1.6.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2017:10) kegunaan penilaian kerja (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 efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, 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 kinerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### **2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. (Mangkunegara, 2017:67), adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diemban perusahaan kepada karyawannya.
4. Sikap, perilaku yang mencerminkan keinginan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

Menurut Timple yang dikutip Mangkunegara (2017:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal yaitu :

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

Instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi (Sedarmayanti, 2017:88), yaitu :



1. Prestasi Kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap, dan tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.

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

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

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: 61) 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

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah diuraikan, peneliti menggunakan dimensi dan indikator berdasarkan teori Mangkunegara (2017:61) yaitu kuantitas, kualitas, kerja sama, dan Inisiatif.

## 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

### Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No	Peneliti, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Adhitomo Wirawan (2018)  Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Pada CV Media Kreasi Bangsa  Journal of Applied Business Administration Vol.2 No.2 (2018)  <a href="https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124">https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124</a>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Media Kreasi Bangsa	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Tidak meneliti variabel motivasi karyawan
2.	Agus Bandiyono (2021)  Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap kedisiplinan Pegawai  Jurnal Ekonomi Vol.26 No.1 (2021)  <a href="https://doi.org/10.24912/je.v26i1.717">https://doi.org/10.24912/je.v26i1.717</a>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan terhadap kedisiplinan pegawai	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent	Tidak meneliti variabel kinerja karyawan dan kedisiplinan pegawai
3.	Agtovia Frimayasa dkk. (2021)  <i>Effect of Reward and Punishment on Employee Performance (Case Study: PT. Askrindo (persero) Jakarta).</i>  International Journal of Social and Management Studies. Vol.2 No. 3 (2021)  <a href="https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.215">https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.215</a>	<i>Reward partially has a positive and significant effect on Employee Performance at PT Askrindo (Persero) Jakarta. Punishment, partially positive and significant effect on Employee</i>	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemiikiran penelitian yang berbeda

		<i>Performance at PT Askrindo</i>		
4.	<p>Asadullah (2019)</p> <p><i>The Effect of Reinforcement and Punishment on Employee Performance</i></p> <p>ABC Journal Advanced Research. Vol.8 No.2 (2019)</p> <p><a href="https://doi.org/10.18034/abcjar.v8i2.87">https://doi.org/10.18034/abcjar.v8i2.87</a></p>	<p><i>We have highlighted the behavioral theories for external factors and found Skinners work of punishment the most effective to shape humans</i></p>	<p>Sama-sama meneliti punishment menjadi variabel independen dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen</p>	<p>Tidak meneliti variabel reward</p>
5.	<p>Bella Safitri (2022)</p> <p>Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Balai Bahasa Sumatera Selatan</p> <p>Seiko Journal of Management &amp; Business Vol.4 No.3 (2022)</p> <p><a href="https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.2439">https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.2439</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang signifikan terhadap kinerja ASN pada balai bahasa Sumatera Selatan</p>	<p>Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen</p>	<p>Jumlah responden berbeda</p>
6.	<p>Dairi (2020)</p> <p><i>Analysis The Effect of Reward and Punishment Effect on Performance With Working Discipline As Intervening Variable (A Case Study of Employee at The Culture and Tourism Officce Sungai Penuh City)</i></p> <p>American Journal of Humanities and Social Sciences Research Vol.4 No.8 (2020)</p> <p><a href="https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124">https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124</a></p>	<p><i>Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees</i></p>	<p>Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen</p>	<p>Tidak meneliti variabel disiplin kerja</p>
7.	<p>Eko Septian Dymastara (2020)</p> <p>Analisis Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara</p> <p>Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan</p>	<p>Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi</p>	<p>Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemiikiran</p>

	Vol.1 No.2 (2020) <a href="https://doi.org/10.36085/jems.v1i2.920">https://doi.org/10.36085/jems.v1i2.920</a>	signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara	variabel dependen	penelitian yang berbeda
8.	Fadhilah Faiqoh (2022) <i>The Effect of Reward and Punishment Policy on Productivity of BPJS Health Employees Kotabumi Branch Office</i>  Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Vol.6 No.1 (2022) <a href="http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v6i1.4223">http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v6i1.4223</a>	<i>The implementation of the reward and punishment policy affects the productivity of BPJS Health Kotabumi Branch employees</i>	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent	Tidak meneliti variabel kinerja karyawan dan produktivitas
9.	G. A. A. I. Pradnyani (2020)  Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV. Ayudya Tabanan Bali  Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol.2 No.1 (2020) <a href="https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26186">https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26186</a>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada CV. Ayudya Tabanan Bali	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent	Tidak meneliti variabel kinerja karyawan dan motivasi karyawan
10.	I Komang Agus Jeffry (2022)  Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Disiplin Kerja Pada Lembaga Pekreditan Desa  Jurnal Manajemen, Kewirausahaan, dan Pariwisata Vol.2 No.3 (2022) <a href="https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v2i3">https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v2i3</a>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent	Tidak meneliti variabel kinerja karyawan dan disiplin kerja
11.	Ifah Finatry Latiep (2022)  Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Era Mas  Journal of Management & Business Vol.5 No.1 (2022)	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda

	<a href="https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v1i1i.114">https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v1i1i.114</a>	terhadap kinerja karyawan pada CV. Era Mas	variabel dependen	
12.	Lina Marlina (2022) <i>Improving Employees Working Discipline With Punishment, Reward, and Implementation of Standard Operational Procedures</i> Perwira International Journal of Economics & Business Vol.2 No.1 (2022) <a href="https://doi.org/10.54199/pijeb.v1i1.44">https://doi.org/10.54199/pijeb.v1i1.44</a>	<i>Reward and punishment positive and significant impact on the work discipline</i>	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent	Tidak meneliti variabel kinerja karyawan, disiplin kerja, dan standar operasional prosedur
13.	Lisa Ferlia (2022) Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Garden Cell Kediri Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis Vol.1 No.3 (2022) <a href="https://doi.org/10.55606/jupsim.v1i3.658">https://doi.org/10.55606/jupsim.v1i3.658</a>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Garden Cell Kediri	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Jumlah responden berbeda
14.	Maha Putra (2020) <i>The effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok</i> International Journal of Research and Review. Vol. 7 No. 1 (January 2020) <a href="https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124">https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124</a>	Hasil penelitian menunjukan bahwa reward dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda
15.	Ni Kadek Lia Indahyani (2020) <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> International Journal of Management and Commerce Innovations Vol.7 No.2 (2020) <a href="https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124">https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124</a>	<i>Reward and punishment has a positive effect on employee performance</i>	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Tidak meneliti variabel budaya kerja dan kemampuan teknis pribadi

16.	<p>Ni Nyoman Ari Novarini (2019)</p> <p><i>The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel &amp; Spa Legian</i></p> <p>International Journal of Applied Business &amp; International Management Vol.4 No.3 (2019)</p> <p><a href="https://doi.org/10.32535/ijabim.v4i3.681">https://doi.org/10.32535/ijabim.v4i3.681</a></p>	<p><i>Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees in Royal Tunjung Bali Hotel &amp; Spa Legian</i></p>	<p>Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen</p>	<p>Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemiikiran penelitian yang berbeda</p>
17.	<p>Octario (2022)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Matahari Department Store: Studi Kasus pada MDS 338 Palembang</p> <p>Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran &amp; SDM Vol.3 No.1 (2022)</p> <p><a href="https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v3i1.677">https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v3i1.677</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store 338 Palembang</p>	<p>Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen</p>	<p>Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemiikiran penelitian yang berbeda</p>
18.	<p>Paramitha Dewi Manggiasih (2020)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha Fotocopy Hasbone Surakarta</p> <p><a href="https://doi.org/10.33061/jeku.v20i1.4374">https://doi.org/10.33061/jeku.v20i1.4374</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen</p>	<p>Tidak meneliti variabel Gaya kepemimpinan</p>
19.	<p>Ratri Nugrahaningsih dkk. (2021)</p> <p><i>Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Motivation BPJS Services and Performance of Employees in Hospital Abdul Wahab Sjhranie Samarinda, Indonesia</i></p> <p>Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. Vol. 12 No.13 (2021)</p> <p><a href="https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124">https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124</a></p>	<p><i>Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees in hospitals Abdul Wahab Sjhranie Samarinda.</i></p>	<p>Sama-sama meneliti reward dan <i>punishment</i> menjadi variabel independent dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen</p>	<p>Tidak meneliti komitmen organisasi dan motivasi.</p>

		(Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara reward dan punishment terhadap kinerja)		
20.	<p>Rizki Ayu Pramesti (2019)</p> <p>Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis Vol.9 No.1 (2019)</p> <p><a href="https://doi.org/10.35797/jab.v9.i1.57-63">https://doi.org/10.35797/jab.v9.i1.57-63</a></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading.	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda
21.	<p>Rosniyenti (2019)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat</p> <p>Jurnal Ekonomi Vol.22 No.1 (2019)</p> <p><a href="https://doi.org/10.47896/je.v22i1.79">https://doi.org/10.47896/je.v22i1.79</a></p>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Tidak meneliti variabel gaya kepemimpinan
22.	<p>Stevanius Mentang (2021)</p> <p>Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol.22 No.1 (2021)</p> <p><a href="https://doi.org/10.36733/juima.v11i1.2053">https://doi.org/10.36733/juima.v11i1.2053</a></p>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dan kinerja	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan kinerja menjadi variabel dependen	Tidak meneliti variabel motivasi karyawan
23.	<p>Tiara Puspa Sari (2022)</p> <p>Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains</p>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward dan punishment	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independent dan	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran



	Vol.3 No.1 (2022) <a href="https://doi.org/10.36085/jems.v3i1.1942">https://doi.org/10.36085/jems.v3i1.1942</a>	yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	kinerja menjadi variabel dependen	penelitian yang berbeda
24.	Walters T. Ngwa (2019) <i>Effect of Reward System on Employee Performance Among Selected Manufacturing Firms In The Litoral Region of Cameroon</i> Academic of Strategic Management Journal. Vol 18 No.3 (2019) <a href="https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124">https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124</a>	<i>There is a consensus of opinion on the link between reward systems and employee performance. This link creates an opportunity for employers to use reward system as a motivating factor to fine-tune employee behaviour towards efficiency and effectiveness.</i>	Sama-sama meneliti reward menjadi variabel independen dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen	Tidak meneliti variabel Punishment
25.	Zulkifli (2022) Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada toko Butik di Makasar Yume Journal of Management Vol.5 No.1 (2022) <a href="https://doi.org/10.2568/yum.v5i1.1601">https://doi.org/10.2568/yum.v5i1.1601</a>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh reward yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti reward dan Punishment menjadi variabel independen dan kinerja menjadi variabel dependen	Tidak meneliti variabel sistem informasi akuntansi

Sumber: Hasil Penelitian

## **1.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara parsial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan**

*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.

Dari penjelasan tersebut *Reward* memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Agtovia Frimayasa (2021) yang berjudul “*Effect of Reward and Punishment on Employee Performance (Case Study: PT. Askrindo (persero) Jakarta)*”, menyatakan bahwa *Reward partially has a positive and significant effect on Employee* (Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem manajemen *Reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan). Sama halnya dengan Pramitha Dewi Manggiasih (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha *Fotocopy* Hasbone Surakarta”, menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* yang positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir menurut Rosniyenti (2019) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat” menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Karyawan**

*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.

Dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Maha Putra (2020) yang berjudul “*The effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok*” menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penerapan metode *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizki Ayu Pramesti (2019) yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading”. Yang menyatakan

*reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir menurut penelitian Asadullah (2019) yang berjudul “*The Effect of Reinforcement and Punishment on Employee Performance*“. Yang menyatakan *We have highlighted the behavioral theories for external factors and found Skinners work of punishment the most effective to shape humans.* (Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *punishment* sangat kuat dan efektif untuk mempengaruhi kinerja karyawan).

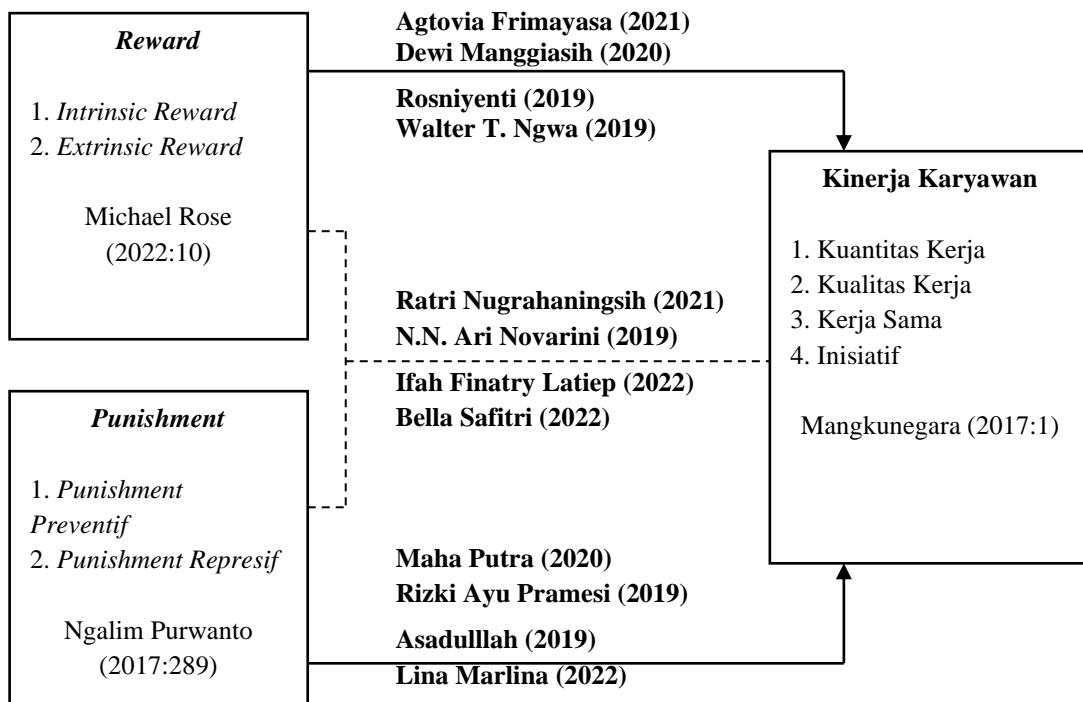
### **2.2.3 Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan**

Agar 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* juga terdapat *Punishment* sebagai metode dalam memodifikasi perilaku dalam organisasi yang bertujuan sebagai alat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan memberikan *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* kepada karyawan yang melakukan pelanggaran agar merasa jera dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratri Nugrahaningsih (2021) “*There is a consensus of opinion on the link between reward systems and employee performance. This link creates an opportunity for employers to use reward system as a motivating factor to fine-tune employee behaviour towards efficiency and effectiveness*”. Menyatakan “*Reward and punishment*

*positive and significant impact on the performance of employees in hospitals Abdul Wahab Sjahranie Samarinda*". (Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan). Sama halnya dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ni Nyoman Ari Novarini (2019) yang berjudul "*The Influence of Reward and Punishment on Employee Performance at Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian*". Yang menyatakan *Reward and Punishment positive and significant impact on the performance of employees in Royal Tunjung Bali Hotel & Spa Legian*. (Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan). Terakhir menurut Ifah Finatry Latiep (2022) yang berjudul "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Era Mas" menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh *Reward* dan *Punishment* yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Era Mas.

## 2.2.4 Paradigma Penelitian



### Keterangan :

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

**Gambar 2. 3 Paradigma Penelitian**

## 1.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan :
  - a) Terdapat pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis secara parsial :
  - a) Terdapat pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan.
  - b) Terdapat pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan.