

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka merupakan pembahasan yang terkait dengan suatu topik atau temuan dalam penelitian dan merupakan bagian terpenting dalam sebuah penelitian yang dilakukan. Permasalahan yang akan di angkat mengenai *Punishment, Reward* dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana

pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut George R. Terry (2018:2) berpendapat bahwa :

*“Management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people.”*

Menurut Robbins dan Coulter (2019:44)

*“Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively.”*

Menurut Gary Dessler (2020:3) menyatakan bahwa :

*“Management is an activity to achive company goals by planning, organizing, staffing, leading, and controlling”*

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu proses fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sehingga manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dalam cakupan yang luas.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Terciptanya organisasi yang sesuai dengan harapan yang dilakukan bukan hanya dengan cara pengelolaan bagian eksternal, namun utanya bagian internal organisasi pun harus dikelola dengan baik dan benar sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, selain itu fungsi manajemen juga harus dikelola dengan baik.

Berikut merupakan fungsi manajemen menurut Gary Dessler dialih bahasakan oleh Anita Edwar (2020:53) terdapat lima fungsi dalam manajemen yang mana fungsi ini juga merepresentasikan proses manajemen yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan tujuan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana perkiraan.

2. Organisasi (*Organization*)

Memberikan setiap bawahan tugas tertentu, mendirikan departemen, mendelgasikan wewenang pada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, dan menkordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Kekaryawanan (*Staffing*)

Menentukan jenis orang yang akan di perkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan menetapkan standar kinerja, kompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, konseling karyawan, pelatihan dan mengembangkan karyawan.

4. Pembimbing (*Leading*)

Membuat orang lain menyelesaikan tugasnya, menjaga moral, dan memotivasi bawahan.

5. Mengontrol (*Controlling*)

Menetapkan standar contohnya kuota penjualan, kualitas dan produksi dan memeriksa standar kerja.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk

mencapai tujuan yang di inginkan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen yang dimulai dari perencanaan, organisasi, kekaryawanan, pembimbing, pengontrol.

### **2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen**

Menurut *George R. Terry* dialih bahasakan oleh *G. A Ticoalu* (2018:12) terdapat beberapa unsur manajemen sebagai penggerak suatu Perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya yang dijabarkan penjelasannya sebagai berikut:

#### 1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

#### 2. Uang (*Money*)

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

### 3. Mesin (*Machines*)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat insidental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

### 4. Metode (*Methods*)

Suatu tata cara kerja yang baik akan yang akan memperlancar atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

### 5. Bahan-bahan (*Materials*)

Bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

### 6. Pasar (*Market*)

Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

Berdasarkan yang telah dipaparkan di atas, dapat diketahui bahwa unsur – unsur manajemen memiliki 6M yang memiliki tujuan untuk menjalankan manajemen sebuah Perusahaan agar dapat berkembang.

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

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintahan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

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

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli.

Menurut Garry Armstrong And Kotler Phillip (2019:5) menyatakan bahwa :

*“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”*

Sedangkan menurut Jackson Mathis (2019:5) menyatakan bahwa :

*“Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals”*

Terdapat pendapat dari Robbins dan Coutler (2019:2) menyatakan bahwa :

*“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising.”*

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh Perusahaan.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai (2019:13) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi sebagai berikut:

##### **1. Fungsi Manajerial**

###### **a. Perencanaan (*human resources planning*)**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program ke karyawan yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif

###### **b. Pengorganisasian (*organizing*)**

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan keorganisasian.

c. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif & efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pemantauan atau controlling secara konsisten mengenai kinerja karyawan, kualitas kerja, efisiensi diperlukan untuk memastikan semua fungsi planning, organizing, dan leading berjalan dengan baik dan bergerak sesuai tujuan organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari beberapa aspek yaitu :

- 1) Perencanaan sumber daya manusia
- 2) Analisis jabatan
- 3) Penarikan karyawan

4) Penempatan kerja

5) Orientasi kerja (*Job orientation*)

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yang terdiri dari:

1) Pendidikan dan pelatihan (*Training and development*)

2) Pengembangan karier

3) Penilaian prestasi kerja

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan yang telah selesai mengerjakan tugas atau tanggung jawabnya, berikut adalah aspek-aspek yang terdiri dari:

1) Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah, insentif

2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan/kesejahteraan (*service*)

d. Pengintegrasian (*integration*)

integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, yang mencakup:

1) Kebutuhan karyawan

- 2) Motivasi kerja
  - 3) Kepuasan kerja
  - 4) Disiplin kerja
  - 5) Partisipasi kerja
- e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan yang mencakup:

- 1) Komunikasi kerja
  - 2) Kesejahteraan dan keselamatan kerja
  - 3) Pengendalian konflik kerja
  - 4) Konseling kerja
- f. Kedisiplinan (*dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan.

- g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu Perusahaan

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat kita ketahui bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sedangkan menurut Sri Larasati (2018:11) terdapat 4 (Empat) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan 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 perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan Malayu S.P. (2019:250) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menentukan kualitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
- c. Untuk mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.

- d. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat kontribusi produktif orang – orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan secara bertanggungjawab. Tujuan manajemen sumber daya manusia bukan hanya mencerminkan kehendak dari manajemen senior saja, tetapi juga harus menyeimbangkan dengan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia serta orang – orang yang mempengaruhinya. Menurut Sidiq (2:2022) ada beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Tujuan organisasional: ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen SDM dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan fungsional: untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan social: untuk secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negative terhadap organisasi.
4. Tujuan personal: untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Pendekatan konsep manajemen membantu para manajer dan para ahli manajemen mempertahankan fungsi SDM dengan segala aktivitasnya, pendekatan tersebut meliputi:

1. Pendekatan Strategis Manajemen SDM harus memberikan kontribusi kepada keberhasilan strategi organisasi. Jika aktifitas para manajer dan departemen SDM tidak mendukung pada pencapaian tujuan strategis organisasi, maka sumber daya manusia tidak dimanfaatkan secara efektif.
2. Pendekatan SDM Manajemen SDM merupakan manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan demi kesejahteraan. hanya melalui perhatian yang hati-hati terhadap kebutuhan karyawan dapat membuat organisasi tumbuh dan berkembang ke arah keberhasilan.
3. Pendekatan Manajemen Manajemen SDM merupakan tanggung jawab manajer. keberadaan departemen SDM adalah melayani para manajer dan karyawan melalui keahlian yang dimilikinya. Dalam basis analisis akhir, kinerja dan kehidupan kerja setiap karyawan merupakan tanggung jawab ganda (dual responsibility) dari setiap peyelia karyawan (supervisor) dan departemen SDM.
4. Pendekatan Sistem Merupakan suatu sub sistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi, serta di evaluasi kontribusinya terhadap organisasi.
5. Pendekatan Reaktif-Proaktif Manajemen reaktif (reactive human resource management) terjadi ketika pengambilan keputusan merespon masalah sumber daya manusia. Serta manajemen proaktif (proactive human resource management) terjadi ketika masalah sumber daya manusia diantisipasi dan dilakukan tindakan perbaikan/korektif sebelum permasalahan tersebut timbul ke permukaan.

Manajemen SDM memiliki arti penting bagi keberhasilan organisasi, dimana pengolahan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM tetapi juga seluruh manajer, ahli/ professional SDM dan karyawan dalam bentuk kemitraan. Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu planing, organizing, leading, & controlling, dalam setiap aktivitas operasional SDM mulai proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukkan bagi kontribusi tujuan organisasi secara efektif & efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### **2.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Terdapat beberapa pendapat terkait penilaian kinerja karyawan menurut para ahli.

Menurut Pathania (2021:19) menyatakan bahwa :

*“Performance appraisal as a tool used to measure standards set by human resource management. Standards are very necessary in performance appraisals to clearly identify what employees should know and what employees should do at work. The implications of performance appraisal assume that employees understand what standards are used for their performance, and that supervisors provide employees with the necessary feedback, development, and incentives to encourage the employee concerned to eliminate poor performance and continue good performance.”*

Menurut Bernadin & Russel (2022:15) menyatakan bahwa :

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”*

Sedangkan, menurut Dessler (2020:52) memberikan pendapat bahwa :

*“Performance appraisal is providing feedback to employees with the aim of motivating the person to eliminate performance setbacks or perform even better.”*

Berdasarkan yang telah dipaparkan di atas, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan catatan atau proses pengukuran kemampuan yang dihasilkan seorang tenaga kerja.

### **2.1.3.1 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Wibowo (2022:79) menyatakan bahwa “meningkatkan bahwa orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*.” Menurut wibowo penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

1. Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan budaya oraganisasi.
2. Mendefenisikan tujuan, target, dan sasaran untuk priode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk
4. Menurunkan jabatan.
5. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk
6. memberikan kinerja tinggi.
7. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan
8. Mengaikat dengan pengupahan.

9. Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
10. Mendapat kesenangan khusus.

Menurut Sedermayanti (2019:64) menyatakan bahwa manfaat kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja.  
Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.  
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.  
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi  
Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi.  
Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan  
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

#### 7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa penilaian kerja sangat berguna untuk mengetahui perkembangan seorang karyawan dan mungkin saja adanya kesalahan dalam proses merekrut dan seleksi pegawai baru yang ingin melamar pekerjaan.

#### **2.1.3.2 Proses Penilaian Kinerja**

Menurut Sedermayanti (2019:275) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja sebagai berikut:

##### 1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.

Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.

##### 2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).

##### 3. Memeriksa tugas yang dijalankan.

##### 4. Menilai kinerja.

##### 5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Menurut Wibowo (2022:192) menyatakan “proses penilaian kinerja yang dihasilkan terletak pada beberapa dasar utama, yaitu :

##### 1. Timing : Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus

melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.

2. Clarity : Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.
3. Consistency : Proses penilaian yang efektif meningkat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi.

Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*. Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui kemampuan. Sehingga atasan dapat memberikan tugas sesuai dengan kemampuan para pegawainya.

### **2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian Kinerja memiliki sejumlah tujuan. Salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan. Penilaian juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Rivai (2019:408) yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam

- a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutase atau transfer, rotasi.
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
  7. Meningkatkan etos kerja.
  8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
  9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
  10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
  11. Sebagai salah satu sumber informasi perencanaan SDM , karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
  12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mendapatkan hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa di sebut right man on the right place.
  13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
  14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
  15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
  16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Untuk mengetahui efektivitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan agar dapat memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karier lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan dan lain sebagainya.

#### **2.1.4 Punishment**

*Punishment* adalah bentuk hukuman atau peringatan yang diberikan kepada seseorang disebabkan oleh kesalahan atau perilaku yang dilaksanakannya. Semua karyawan dalam Perusahaan tentu harus mematuhi peraturan yang dibuat oleh Perusahaan tentu harus mematuhi peraturan yang dibuat oleh Perusahaan agar kegiatan operasional Perusahaan dapat berjalan lancar.

Terdapat pendapat dari Martin (2019:130) yang menyatakan bahwa :

*“A punishment is a direct consequence given to an operant behavior that causes the behavior to decrease in frequency. Punishment is often called aversive stimuli, or aversive stimuli (avertises). An event is determined to function as a punishment for certain behavior of an individual in other situations. The principle of punishment is related to the concentration of*

*punishment, if in a certain situation someone does something that is immediately followed by a punishment, then the behavior will be less likely to do the same thing in the future. same situation.”*

Menurut Skinner (2021:95) menyatakan bahwa :

*“Punishment is consequences that reduce the probability of the behaviour occurring. Punishment should be used only as a last resort and always in conjunction with providing the child with information about appropriate behaviour.”*

Menurut Holth (2020:43) menyatakan bahwa :

*“Punishment is defined as a procedure in which certain responses (improprate action or behavior) have consequences, those responses decrease in frequency, and the decrease in frequency occurs because of the response–consequence relation, and not for some other reason. If a thing can be reducing an improprate behavior reappeared, then it is meant as punishment.”*

Menurut Rivai (2019:50) menyatakan bahwa :

“Ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan atau pelanggar agar memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.”

Dampak *Punishment* atau aspek yang tidak diharapkan dari *Punishment* dapat menimbulkan penguatan negatif dari punisher (pemberi *Punishment*) diantaranya adalah dengan menimbulkan rasa permusuhan yang luas cenderung memperkuat negatif orang yang memberikan hukuman, emosional / perilaku agresif parah hukuman dapat menghasilkan perilaku agresif dan penerapan hukuman, namun dengan adanya *punishment* dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan sesuai dengan pendapat dari Robbins yang menyatakan bahwa :

*“Discipline is a condition in an organization where employees behave in accordance with the rules and standards of acceptable behavior of the organization”* yang artinya “Disiplin adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana karyawan berperilaku sesuai dengan peraturan dan standar dari perilaku yang dapat diterima organisasi.”

Berdasarkan uraian teori diatas, dapat diketahui bahwa *Punishment* ialah konsekuensi hukuman yang diberikan secara langsung kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan efek jera atas kesalahan yang telah dilakukan. Selain itu, ada pula jenis – jenis, tujuan, dimensi dan indikator *Punishment* dibawah ini.

#### **2.1.4.1 Jenis – Jenis *Punishment***

Terdapat jenis- jenis punishment dalam beberapa pendapat. Pendapat Menurut Baharuddin dan Esa Nur Wahyuni (2022:191) menyatakan bahwa dari *Punishment* dibagi menjadi dua bentuk antara lain :

1. Time out adalah sebuah bentuk hukuman dimana seseorang akan kehilangan sesuatu yang disukai atau disenangi sampai waktu tertentu.
2. Respon cost adalah sebuah bentuk hukuman dimana seseorang akan kehilangan sebuah reinforcement positif jika melakukan perilaku yang tidak diinginkan.

Sedangkan, menurut Purwanto dalam Winda Sri Astuti (2018), dalam pemberian sanksi atau hukuman (*Punishment*) dibedakan atas dua bagian yaitu:

1. *Punishment* (sanksi/ hukuman) preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran meliputi :
  - a. Tata tertib
  - b. Anjuran dan perintah
  - c. Larangan
  - d. Paksaan
  - e. Disiplin.

2. *Punishment* (sanksi/ hukuman) represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, meliputi :
  - a. Teguran
  - b. Pemberhentian tunjangan
  - c. Pemberhentian bonus
  - d. Pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan
  - e. Pemutusan hubungan kerja

Dari beberapa jenis hukuman yang telah dijelaskan diatas dapat diketahui bahwa *Punishment* yang diberikan kepada pelanggar sesuai dengan kesalahan apa yang mereka lakukan. Pemberian *Punishment* harus bersifat mendidik dengan menyesuaikan akan Tingkat permasalahan yang dilakukan pelanggar. *Punishment* dilakukan bertujuan untuk memperbaiki baik secara sikap maupun perbuatan seseorang, sehingga *Punishment* dianggap berhasil apabila telah terjadi perubahan positif pada pelanggar.

#### **2.1.4.2 Tujuan *Punishment***

Menurut Hamdan (2020:19), *Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif. Tujuan pemberian *Punishment* ini bermacam-macam sebagai berikut :

1. Teori Pembalasan Hukuman yang diadakan sebagai pembalasan dendam terhadap kelainan dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang.
2. Teori Perbaikan yaitu Hukuman yang diadakan untuk membasmi kejahatan.
3. Teori Perlindungan yaitu Hukuman yang diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar.

4. Teori Ganti Kerugian yaitu Hukuman yang diadakan untuk mengganti kerugian kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatankejahatan atau pelanggaran.
5. Teori Menakut-nakuti yaitu Hukuman diadakan untuk menimbulkan rasa takut pada si pelanggar, sehingga ia akan selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Dari tujuan *Punishment* diatas dapat diketahui bahwa tujuan *Punishment* adalah untuk memberikan kesadaran bagi para karyawan agar tidak melakukan hal yang merugikan atau hal diluar dari tujuan perusahaan dan memperbaiki kinerja karyawan.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Punishment***

Adapun dimensi dan indikator *Punishment* menurut Rivai (2019:50) yang dapat diberlakukan seperti berikut ini:

##### 1. Hukuman Ringan

Hukuman ringan yaitu konsekuensi untuk kesalahan yang masih ringan, hukuman ringan dapat berupa teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

##### 2. Hukuman Sedang

Hukuman sedang ialah konsekuensi untuk kesalahan yang dilakukan karyawan lebih berat dan merugikan daripada kesalahan yang dilakukan karyawan dengan konsekuensi hukuman ringan. Ada beberapa jenis hukuman sedang yaitu penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

##### 3. Hukuman Berat

Beberapa jenis hukuman berat yaitu pembebasan dari jabatan dan pemutusan hubungan kerja.

### 2.1.5 Reward

Menurut Horner (2021:1) menyatakan bahwa :

*“Reward refers to any contingent that may deliver a consequence such as an activity, event or any object. Rewards are important both for encouragement of appropriate behavior and prevention of the encouragement of inappropriate behavior. Reward is defined as action or behavior to regard students’ success having good participation and performance, doing the activities well.”*

Sedangkan menurut Merchant (2019:45) berpendapat bahwa :

*“The reward system is important because it encourages the achievement of desired results and motivates employees to achieve and exceed targets at work. Giving rewards can increase employee enthusiasm at work, so that if employees feel this passion and enthusiasm from within themselves, employees will automatically be motivated to increase productivity and show the best motivation when working. This will have a very good impact on the Company, because productive employees will be able to help the Company to achieve its goals”*

Menurut Hill (2021:112) menyatakan bahwa :

*“Reward may be symbolic (gold stars, medals, or honor rolls), material (a piece of candy, a sum of money or the right to participate in the student activities), or psychological (knowledge of progress, recognition of adequacy or growth toward adequacy).”*

Menurut Indra Wijaya (2023:39) menyatakan bahwa *“Reward* adalah kesempatan yang mengikat gaji berdasarkan memaksimalkan efisiensi pekerja untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.”

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa *Reward* merupakan bentuk penghargaan atas pencapaian seseorang dalam melakukan perkerjan. Dalam suatu organisasi, pemberian *Reward* mampu meningkatkan semangat seseorang dalam melakukan pekerjaan yang dimilikinya. Seringkali pemberian penghargaan dinilai

mampu memberikan rasa hormat kepada para karyawan karena hal tersebut dapat memberikan arti bahwa Perusahaan sangat menghargai pencapaian yang telah dilakukan para karyawan.

#### **2.1.5.1 Tujuan *Reward***

Tujuan pemberian *Reward* adalah untuk lebih mengembangkan dan mengoptimalkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik dalam melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran sendiri dan dengan *Reward* itu juga diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara Perusahaan dan karyawan. Dalam perhitungan pemberian *Reward* bukanlah hasil yang dicapai seorang karyawan, tetapi bertujuan untuk membentuk kata hati dan kemauan yang lebih baik dan lebih keras pada karyawan untuk pencapaian motivasinya.

Adapun tujuan pemberian *Reward* menurut Moh Zaiful Rosyid (2018:44) ada beberapa tujuan *Reward* yaitu sebagai berikut :

##### 1. Menarik

*Reward* harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi. Dengan maksudnya orang yang berkualitas dalam organisasi, maka organisasi akan jauh menjadi lebih baik sehingga akan membuat internal dan eksteren organisasi akan menjadi baik sehingga karyawan akan lebih tertarik untuk melakukan hal-hal yang jauh lebih baik untuk dirinya maupun untuk orang lain, ataupun Perusahaan nya sendiri.

##### 2. Mempertahankan

*Reward* juga bertujuan untuk mempertahankan perilaku baik dari karyawan

dengan segala macam strateginya. Sistem *Reward* yang baik dan menarik mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berperilaku tidak baik. Karena dengan adanya *Reward* akan merasa memiliki tanggung jawab kepada dirinya sendiri dalam hal berbuat atau bersikap yang lebih baik sebelum *Reward* itu diberikan.

### 3. Kekuatan

Adanya kekuatan yang harus dimiliki oleh karyawan dalam mempertahankan sesuatu (bersikap menjadi baik), sangat dibutuhkan. Karena tanpa adanya kekuatannya, maka karyawan akan kembali melakukan pekerjaan yang kurang dari apa yang Perusahaan harapkan sehingga pentingnya kekuatan bagi Perusahaan sendiri untuk karyawannya.

### 4. Motivasi

Sistem *Reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi yang jauh lebih tinggi, utamanya dalam hal efektif.

### 5. Pembiasaan

Setelah keempat tujuan dari *Reward* tersebut berjalan efektif, maka hal yang tidak kalah pentingnya ialah pembiasaan diri untuk berbuat baik sehingga akan terus menerus menjadi lebih baik.

#### **2.1.5.2 Jenis - Jenis *Reward***

Adapun *Reward* mempunyai pengaruh yang penting dalam menentukan kedisiplinan penerimaan manfaat. penerima manfaat cenderung lebih bersemangat untuk berperilaku disiplin apabila diberi suatu penghargaan. Menurut Sardiman (2018: 85) macam bentuk-bentuk *Reward* adalah sebagai berikut:

1. Pemberian Angka atau Nilai

Angka sebagai simbol kegiatan belajar, angka yang dimaksud adalah bonus nilai atau tambahan nilai bagi siswa yang dapat berperilaku disiplin.

2. Pemberian Hadiah

Hadiah juga dapat dikatakan sebagai motivasi untuk berperilaku disiplin. Sebagian siswa akan merasa senang dan bangga apabila diberi hadiah atas perilakunya yang taat terhadap tata tertib.

3. Pemberian Pujian

Melalui pemberian pujian yang tepat akan memupuk suasana yang menyenangkan dan mempertinggi gairah dan membangkitkan harga diri siswa untuk selalu berperilaku disiplin.

4. Pemberian Penghargaan

Melalui pemberian pujian yang berupa hadiah seperti tambahan kompensasi ataupun piala(plakat).

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator *Reward***

Dimensi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pemberian *Reward* pada suatu organisasi atau Perusahaan adalah. Menurut Indra Wijaya (2023:39) Dimensi dan indikator *reward* ialah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisik

Kompensasi atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi dan kinerja mereka dalam organisasi.

2. Insentif

Penghargaan tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk

motivasi atau pengakuan atas kinerja atau pencapaian tertentu

### 3. Kebutuhan Penghargaan

Pengakuan dan apresiasi terhadap karyawan sebagai bagian dari program insentif atau imbalan dalam organisasi.

### 4. Kebutuhan Diri

Dapat membantu karyawan merasa terpenuhi dalam aspek pribadi, seperti pertumbuhan profesional, pengembangan keterampilan, dan pencapaian tujuan pribadi.

#### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hal yang harus diperhatikan dalam kantor atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuannya. Adapun pendapat para ahli dalam mendefinisikan pengertian kinerja dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Robbins (2019:67) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Robbins menyatakan bahwa :

*“Employee performance is the result of work in terms of quality and quantity achieved by an employee in carrying out it in accordance with the responsibilities given.”* yang artinya “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

Menurut Minner (2019:34) menyatakan bahwa :

*“The expectation that someone will behave and work in accordance with the tasks they have been given is the definition of employee performance.”*

Menurut Mathis (2019:78) berpendapat bahwa :

*“Performance is what influences how much they contribute to the organization. Improving performance for both individuals and groups is the center of attention in efforts to improve organizational performance”*

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat diketahui bahwa kinerja sangat berperan penting dalam sebuah organisasi, kantor atau Perusahaan karena kinerja merupakan sebuah perilaku organisasional yang sangat berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa yang Dimana pencapaiannya dapat berupa output kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja dapat diukur dan dinilai dengan memperhatikan produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction* agar Perusahaan dapat mengetahui seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi.

#### **2.1.6.1 Aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut Firda Syah (2021:29) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Sikap disiplin

Setiap karyawan harus mempunyai sikap disiplin agar bisa mengikuti setiap aturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan melakukan berbagai pekerjaannya masing-masing.

2. Motivasi kerja

Motivasi adalah suatu dorongan yang muncul pada setiap individu secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan suatu pekerjaan dengan tujuan tertentu. Setiap karyawan tentunya memiliki motivasi yang berbeda-beda. Beberapa

karyawan ada yang memiliki motivasi bekerja untuk memiliki uang agar mampu memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

3. Kompensasi atau insentif

Kompensasi ini biasa diberikan kepada karyawan dalam wujud bonus yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

4. Gaya kepemimpinan

Karyawan yang mempunyai pemimpin yang baik pada umumnya akan mampu memberikan performa yang juga baik. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan cara mengayomi karyawan agar setiap tugas yang di berikannya kepada masing-masing karyawan dengan tanpa tekanan yang berlebihan.

5. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat suasana hati setiap karyawan menjadi tenang dan menjadi lebih focus dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, pihak perusahaan juga harus memperhatikan kesehatan dan tingkat keamanan karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan sesuai dengan keperluan karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan senang dalam melakukan tugasnya.

6. Pelatihan terhadap karyawan

Pelatihan dan juga edukasi sangatlah penting untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya untuk karyawan baru dan masih memerlukan suatu bimbingan, sedangkan untuk karyawan lama mereka biasanya memerlukan peningkatan kinerja seiring berjalannya waktu. Pihak perusahaan bisa

memberikan pelatihan langsung ditempat kerja atau dengan mendanai suatu pembelajaran terkait beberapa faktor penentu yang mampu mempengaruhi performa karyawan.

7. Perlakuan perusahaan terhadap karyawan

Karyawan yang memperoleh perlakuan baik dari perusahaan akan cenderung mempunyai performa kerja yang lebih baik. Perlakuan yang baik tidak hanya bisa diberikan dengan bentuk pujian, tapi juga bisa dalam bentuk memahami apa yang mereka perlukan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan perlu memperhatikan.

8. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi juga akan memungkinkan perusahaan untuk bisa bekerja lebih efektif. Saat ini adalah eranya semua hal bisa bekerja secara otomatis. Apabila pihak perusahaan bisa melakukan setiap hal dengan mudah dengan bantuan software, maka cara lama dengan atau manual seharusnya bisa ditinggalkan.

9. Delegasi tugas

Delegasi tugas adalah mengalihkan tugas atau pekerjaan kepada beberapa karyawan lainnya yang sesuai. Dengan adanya delegasi tugas yang baik, maka seorang manajer juga akan lebih bisa memanfaatkan waktunya untuk melakukan beberapa tugas lainnya yang lebih penting.

10. Komunikasi dan hubungan yang kuat

Dengan membangun komunikasi yang kuat, maka seorang karyawan akan lebih mudah dalam memahami tujuan suatu proyek yang dikerjakan, deadline, serta seluruh detail pekerjaan. Pekerjaan pun bisa dilakukan dengan lancar.

#### 11. Adanya rantai komando yang jelas

Apabila setiap karyawan mempunyai pengetahuan yang luas tentang perusahaan dan hal apa saja yang dikerjakannya, maka mereka juga akan mampu membuat keputusan yang sangat penting.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dipahami bahwa perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan pada perusahaannya. Memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil langkah yang akan dilakukan selanjutnya untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

#### **2.1.6.2 Pengukuran Kinerja**

Menurut Amirullah (2019:235) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional seperti marger, akuisisi, dan misi saham.”

,Menurut Wibowo (2022:155) menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitori tingkat kinerja.

Menurut Sedarmayanti (2019:219) menyatakan bahwa :

“Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran”.

### **2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2019:70) mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

#### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja adalah sesuatu hal yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

Indikator dari kualitas kerja yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian

#### **2. Kuantitas Kerja**

Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan Kerja.

#### **3. Kerjasama**

Kerjasama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan

atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan.

#### 4. Tanggungjawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain:

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana

#### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu:

- a. Kemandirian

Menurut Amir (2018:123) menyatakan bahwa :

“indikator kinerja adalah pengetahuan yang memberikan penanda baik kualitatif maupun kuantitatif bahwa dalam sebuah perusahaan, kinerja yang terjadi bersifat telah terjadi, sedang terjadi, maupaun yang akan terjadi pada perusahaan tersebut.”

Menurut Sedermayanti (2017:198) menyatakan bahwa :

“indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan.”

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan mempermudah dalam membantu suatu penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan, selain itu agar mengetahui bahwa penelitian terdahulu dijadikan referensi atas penelitian yang dilakukan saat ini.

Selain itu penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan dan agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan peneliti terdahulu sebagai perbandingan yaitu memiliki variabel bebas/independen mengenai *Punishment* (X1) dan *Reward* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat/dependen dan memiliki lokasi penelitian pada perusahaan jasa kontraktor.

