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 pegawai.

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

Management berasal dari bahasa inggris yaitu pengelolaan *(management)* dengan kata kerja mengelola *(to manage)*. Secara umum, manajemen diartikan sebagai pengelolaan. Sementara itu, Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menjelaskan bahwa kata manajemen berarti pendayagunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan, kemudian pemimpin akan bertanggung jawab mengelola usaha, organisasi dan juga kantor.

Berikut pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai pengertian dari manajemen.

Geoge R. Terry (2018:2) menjelaskan *management is the accomplishing of a predetermined obejectives through the efforts of other people.* (Manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui usaha orang lain).
Definsi lain dikemukakan Robbins dan Coulter (2019:44) menyatakan :

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

Pendapat lain dikemukakan Garry Dessler (2020:3) menyatakan *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 perencanakan, 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 G. A Ticoalu Perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya yang dijabarkan penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia *(Man)*

   Manusia merupakan penggerakan utama untuk menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisai. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan ddapat mencapai tujuan organisai 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 terlaksansa 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 efesien 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 insedental, 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 pertimbanganpertimbangan 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 ditunjukan 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.

Garry Armstrong and Kotler Philip (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"*

Definisi lain menurut Jackson Mathis (2019:5) menjelaskan:

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

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

> *"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

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya dan memiliki beberapa tahapan yaitu 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 kekaryawanan yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kekaryawanan 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.

2.1.2.3 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.

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

Manajemen SDM memiliki arti penting bagi keberasilan organisasi, dimana pengolalahan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM tetapi juga seluruh manajer, ahli/professional SDM dan karyawan dalam bentuk kemitraan. Manajemen SDM didefisinikan sebgai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu *planing, organizing, leading, & controlling*, dalam setiap aktivitas operasional SDM mulai proses penarikan, seleksi, pelatiahan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukan bagi kontibusi tujuan organisasi secara efktif & efesien. 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 *Punishment*

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

Martin (2019:30) 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."*

Definisi lain dikemukakan Skinner (2021:95) menjelaskan:

> *"Punishment is consequnces 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."*

Pendapat lain dikemukakan oleh Holth (2020:43) menyatakan:

> *"Punishment is defined as a procedure in which certain responses (impropriate 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 impropriate behavior reappeared, then it is meant as punishment."*

Sedangkan pengertian lain yang dikemukakan oleh Rivai (2019:50) menyatakan:

> "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 pegawai 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 diamana 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 pegawai dengan tujuan untuk memberikan efek jera atas kesalahan yang telah dilakukan. Selain itu, ada pula jenis-jenis, tujuan, dimensi dan indikator *Punishment* dibawah ini.

2.1.3.1 Jenis-Jenis *Punishment*

Punishment atau hukuman merupakan salah satu upaya untuk menegakkan disiplin dan memperbaiki perilaku individu yang menyimpang dari aturan. Dalam dunia kerja, *punishment* diberikan agar pelanggaran tidak terulang dan tercipta lingkungan yang tertib. Beberapa ahli mengemukakan pendapat mengenai jenis-jenis *punishment* yang dapat diterapkan sesuai dengan tingkat pelanggaran. Berikut ini akan dibahas jenis-jenis *punishment* menurut pandangan ahli. Terdapat jenis- jenis *punishment* dalam beberapa pendapat. Pendapat Baharuddin dan Esa Nur Wahyuni (2022:191) 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 pegawai 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 instansi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran, meliputi :
    a. Teguran
    b. Pemberhentian tunjangan
    c. Pemberhentian bonus
    d. Pembatasan penggunaan sarana dan prasarana instansi
    e. Pemutusan hubungan kerja

Dari beberapa jenis hukuman yang telah dijelaska 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.

2.1.3.2 Tujuan *Punishment*

Dalam dunia kerja maupun kehidupan sosial, *punishment* atau hukuman tidak hanya berfungsi sebagai bentuk reaksi atas pelanggaran, tetapi juga memiliki

tujuan tertentu yang bersifat mendidik dan mencegah. Pemberian *punishment* perlu dipahami bukan semata untuk menghukum, melainkan untuk memperbaiki perilaku, melindungi lingkungan kerja, dan menciptakan kesadaran. Salah satunya dijelaskan oleh 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 pegawai agar tidak melakukan hal yang merugikan atau hal diluar dari tujuan instansi dan memperbaiki kinerja pegawai.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Punishment*

Pemberian *punishment* pada pegawai biasanya dipicu oleh perilaku yang tidak sesuai dengan aturan atau standar kerja yang berlaku. Setiap organisasi memiliki mekanisme tersendiri untuk menegakkan disiplin melalui sanksi yang

diberikan secara proporsional. Berikut penjelasannya menurut Mangkunegara (2017:130) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada pegawai disebabkan karena :

1. Pegawai 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 izizn, 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 pegawai yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi. Instansi atau organisasi akan melakukan sistem *punishment* guna mencapai tujuan instansi atau organisasi tersebut.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Punishment*

Setiap pelanggaran yang dilakukan pegawai memerlukan penanganan yang berbeda, tergantung pada tingkat kesalahan yang terjadi. Untuk memastikan pemberian *punishment* berjalan adil dan terukur, dibutuhkan acuan berupa dimensi dan indikator yang jelas. 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, peringatan secara informal, 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, pengurangan hak tertentu secara sementara, penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

3. Hukuman Berat

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

2.1.4 *Reward*

Reward berasal dari bahasa inggris yang berarti ganjaran atau hadiah. *Reward* merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaanya. *Reward* bisa diartikan imbalan, penghargaan atau hadiah dan bertujuan agar pegawai menjadi senang, giat, semangat dan lebih rajin lagi dalam bekerja di instansi. *Reward* tidak hanya berfungsi sebagai motivasi, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai dalam lingkungan kerja.

Horner (2021:1) mengatakan pengertian *reward* 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."*

Merchant (2019:45) menyatakan 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"*

Hill (2021:112) mendefinisikan bahwa :

> *"Reward may be symbolic (gold stars, medals, or honor rolls), material (a piece of candy, a sum of 9 money or the right to participate in the student activities), or psychological (knowledge of progress, recognition of adequacy or growth toward adequacy)."*

Pendapat lain dikemukakan oleh Indra Wijaya (2023:39) menyatakan :

> "*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 pegawai karena hal tersebut dapat memberikan arti bahwa Instansi sangat menghargai pencapaian yang telah dilakukan para pegawai.

2.1.4.1 Tujuan *Reward*

Tujuan pemberian *Reward* adalah untuk lebih mengembangkan dan mengoptimalkan motivasi yang bersifat intrisik 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 Instansi dan pegawai. Dalam perhitungan pemberian *Reward* bukanlah hasil yang dicapai seorang pegawai, tetapi bertujuan untuk membentuk kata hati dan kemauan yang lebih baik dan lebih keras pada pegawai untuk pencapaian motivasinya.

Moh Zaiful Rosyid (2018:44) menyatakan 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 pegawai akan lebih tertarik untuk melakukan hal-hal yang jauh lebih baik untuk dirinya maupun untuk orang lain, ataupun Instansi nya sendiri.

2. Mempertahankan

   Reward juga bertujuan untuk mempertahankan perilaku baik dari pegawai dengan segala macam strateginya. Sistem *Reward* yang baik dan menarik mampu meningkatkan kinerja pegawai yang berprilaku 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 pegawai dalam mempertahankan sesuatu (bersikap menjadi baik), sangat dibutuhkan. Karena tanpa adanya kekutann, maka pegawai akan kembali melakukan pekerjaan yang kurang dari apa yang Instansi harapkan sehingga pentingnya kekuatan bagi Instansi sendiri untuk pegawainya.

4. Motivasi

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

5. Pembisaan

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Reward atau penghargaan kepada karyawan bukan hanya bentuk apresiasi atas kinerja, tetapi juga strategi untuk mempertahankan motivasi dan loyalitas mereka. Agar sistem *reward* berjalan efektif, ada sejumlah faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penentuannya. Pendapat Nawawi dalam Winda Sri Astuti dan Herman Sjahruddin (2018:33) yaitu:

1. Konsisten Internal *(Internal Consistency)* ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi/Persaingan Eksternal *(External Comvetitiveness)* membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para karyawan sehingga akan menghindari adanya karyawan yang pindah ke perusahaan lain.
3. Kontribusi Karyawan *(Employee Contribution*) dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
4. Administrasi *(Administration)* merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* sangat berkaitan dengan bagaimana pegawai memiliki sulit mudahnya pekerjaan. Kompetisi, kontribusi, pegawai dan administrasi.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator

Reward merupakan salah satu alat penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendorong kinerja dan loyalitas pegawai. Dimensi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pemberian *Reward* pada suatu organisasi atau Perusahaan. Indra Wijaya (2023:39) berpendapat Dimensi dan indikator *reward* ialah sebagai berikut:

1. Bonus

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

2. Insentif

   Penghargaan tambahan yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk motivasi atau pengakuan atas kinerja atau pencapaian tertentu

3. Penghargaan

   Pengakuan, apresiasi dan dukungan sosial terhadap pegawai sebagai bagian dari program insentif atau imbalan dalam organisasi.

4. Kebutuhan Diri

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

2.1.5 Kinerja Pegawai

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. Robbins dalam Mangkunegara (2019:67) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja

adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi*, turnover, citizenship,* dan *satisfaction*. Robbins menyatakan :

> *"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."

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Minner (2019:34) menjelaskan :

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

Definisi lain Mathis (2019:78) menyatakan :

> *"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 Instansi karena kinerja merupakan sebuah prilaku 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 Instansi dapat mengetahui seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada organisasi.

2.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada yang berasal dari internal dan eksternal organisasi maupun dari diri pegawai itu sendiri serta lingkungan sekitar organisasi. Jika kinerja pegawai baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaiknya,

jika kinerja pegawai buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi akan lebih baik sulit tercapai. Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Siagian (2019:21) berpendapat adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja, sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau gembira atau perasaan menyukai seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
2. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi di tempat kerja.
3. Disiplin kerja merupakan upaya seorang pegawai untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja tepat waktu.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja secara objektif, diperlukan pemahaman yang jelas mengenai dimensi dan indikator yang menyusunnya. Robbins dalam Mangkunegara (2019:70) mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja pegawai 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

Kerja sama 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. Tanggung jawab

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

Amir (2018:123) berpendapat bahwa :

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

Sedermayanti (2017:198) menyatakan :

> "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 memiliki peran penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian saat ini. Kajian terhadap penelitian sebelumnya memungkinkan peneliti memfokuskan bidang kajian, memahami hasil yang telah dicapai, dan menghindari terjadinya pengulangan. Peran penelitian terdahulu juga mencakup fungsi sebagai pembanding, acuan, dan gambaran dalam penyusunan metodologi maupun analisis. Keberadaan referensi yang relevan dari

penelitian sebelumnya menjadikan penelitian yang sedang dilakukan lebih terarah, teruji, dan memiliki dasar yang kuat.

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 Pegawai (Y) sebagai variabel terikat/dependen dan memiliki lokasi penelitian pada Dinas Sumber Daya Air.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	**Arifin (2022)** Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Parepare. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 3(1), 1-9. DOI : https://doi.org/10.31850/decision.v3i1.1490	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan dan parsial pada Sekretariat Daerah Kota Parepare	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu
2	**Citra, Sarwoko, dan Wilujeng. (2021)** Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, *Reward*, dan *punishment* terhadap Kinerja Pegawai Pada Perhutani KPH Malang Jurnal Multidisiplin Ilmu, Volume 1, Nomor 4, Desember 2022 DOI : https://doi.org/10.21067/jrmm.v7i1.5393	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, waktu dan kepemimpinan partisipatif

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	**Olivia, dan Lestariningsih. (2022)** Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM), 11(5). DOI : http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4574	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, waktu dan disiplin kerja sebagai variabel intervening
4	**Sutari, Ariyanto, dan Safitri (2023)** Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pertanian Kabupaten Aceh Barat Daya. Jurnal Visioner & Strategis, 12(1), 31-39 DOI : https://journal.unimal.ac.id/visi/article/download/1211/540	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, waktu dan kepemimpinan
5	**Safitri, dan Asmanita. (2022)** Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Balai Bahasa Sumatera Selatan. *Journal of Management & Business, 4*(3), 141-149. DOI : https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.2439	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, dan waktu
6	**Fathoni, dan Susilowati. (2022)**	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment*	Variabel *independent reward* dan *punishment*	Lokasi, waktu dan disiplin kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Stres Kerja, *Reward*, *Punishment*, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Pemalang. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, *2*(2), 56-72. DOI : https://doi.org/10.24905/konsentrasi.v2i2.25	berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel dependen kinerja	
7	**Arianto, Anggraini, dan Indriasari. (2023)** Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Bengkulu. Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital, *2*(2), 145-150. DOI : https://doi.org/10.37676/jambd.v2i2.4326	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu
8	**Lisdayanti, Adil, dan Suardi. (2022)** Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bappelitbangda Kab. Luwu Utara. *Journal of Management & Business*, *5*(1), 199-208. DOI : http://repository.umpalopo.ac.id/3726/7/3603	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu
9	**Oktavianti, dan Alfian. (2024)** Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan	Variabel *independent reward* dan *punishment*	Lokasi dan waktu

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Economics and Digital Business Review, *5*(1), 373-382. DOI : https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i1.970	terhadap kinerja.	Variabel dependen kinerja	
10	**Selviyanti, & Junaidi. (2023).** Pengaruh Disiplin Kerja, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang Barat. Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis, 2(4), 427-432. DOI : https://jurnal.saburai.id/index.php/dikombis/article/view/2867	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, waktu, dan disiplin kerja
11	**Hasanuddin, dan Firman. (2023)** Pengaruh *Reward*, *Punishment* Dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai Kebersihan Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kabupaten Majene. *Cash Flow Jurnal Manajemen*, *2*(4), 695-666. DOI : https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jcf/article/view/4328	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, waktu dan sarana prasarana
12	**Amir, Alam, dan Yantu. (2025)** Analisis Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Gorontalo.	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, *7*(3), 1413-1421. DOI : https://doi.org/10.37479/jimb.v7i3.30017			
13	**Hinelo, Podungge, dan Ambo. (2023)** *The Effect of Reward and Punishment Implementation on Employee Performance At the Gorontalo Food and Drug Supervisory Office.* *Jurnal Ekonomi*, *12*(01), 833-839. DOI : https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1223	*Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees*	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu
14	**Faiqoh, Naim, Rahmanudin, Hayati, & Mokodenseho. (2022)** *The effect of reward and punishment policy on the productivity of BPJS health employees Kotabumi branch office.* *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, *6*(1), 49. DOI : https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i1.4223	*Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees*	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu
15	**Dairi dan Azwar. (2020)** *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 Office Sungai Penuh City).*	*Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees*	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, waktu dan disiplin kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Am. J. Humanit. Soc. Sci. Res., vol, *4*(8), 435-444. DOI : https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2020/08/ZZ2048435444.pdf			
16	**Saraswati, Mustafa, dan Farida. (2023)** *Implementation Of Reward And Punishment On The Performance Of Asn And Non Asn At The Regional Secretariat Of Luwu Utara District*. *Source : Point of View Research Economic Development*, *4*(1), 1-5. DOI : https://journal.accountingpointofview.id/index.php/POVRED/article/view/246	*Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees*	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, dan waktu
17	**Listiawati, Suardi, dan Basir. (2024)** *The Influence of Work Ethic, Rewards, and Punishment on Employee Performance at the Dukcapil Service in Luwu District.* *International Conference of Business, Education, Health, and Scien-Tech* (Vol. 1, No. 1, pp. 1376-1386). DOI : https://journal.conference.umpalopo.ac.id/index.php/icbens/article/view/144	*Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees*	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, waktu dan *work ethnic*
18	**Demon, dan Fakhrudin. (2023).** *The Influence of Reward and Punishment on Employee*	*Reward and punishment positive and significant impact on the*	Variabel *independent reward* dan *punishment*	Lokasi, dan waktu

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Performance at Komodo Labuan Bajo Airport. *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*, *3*(3), 389-397. DOI : https://doi.org/10.51903/jupea.v3i3.1175	*performance of employees*	Variabel dependen kinerja	
19	**Restalina dan Candra. (2024)** *The Effect of Giving Rewards and Punishment on Employee Performance at the Bandar Lampung State Administrative Court.* *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, *6*(2), 271-285. DOI : https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i2.5908	*Reward and punishment positive and significant impact on the performance of employees*	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, dan waktu
20	**Purnomo. (2021).** Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bogor. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, *4*(4), 711-720. DOI : https://doi.org/10.37481/sjr.v4i4.375	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, dan waktu
21	**Maha Putra. (2020)** *The effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok*	Hasil penelitian menunukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan	Variabel *independent reward* dan *punishment*	Lokasi, dan waktu

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Journal of Research and Review, Vol. 7 No. 1 (Januari 2020) DOI: https://doi.org/10.30871/jab.v2i2.1124		Variabel dependen kinerja	
22	**Rizki Ayu Pramesti. (2019).** Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading *Jurnal Administrasi Bisnis Vol.9 No. 1 (2019)* DOI: https://doi.org/10.35797/jab.v9.i1.57-63	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi, dan waktu
23	**Octario. (2022).** Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Matahari Department Store: Studi Kasus pada MSD 338 Lembang *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM Vol>3 No.1 (2022)* DOI: https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v3il.677	Hasil penelitian menunjukan *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Department Store 338 Palembang	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu
24	**Ifah Finatry Latiep. (2022).** Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Era Mas *Journal of Management & Business Vol.5 No.1 (2022)* DOI: https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v11i1.114	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh *reward* dan *punishment* yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Era Mas	Variabel *independent reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	Lokasi dan waktu
25	**Lisa Ferlia. (2022).**	Hasil penelitian ini	Variabel *independent*	Lokasi dan waktu

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, tahun, judul, sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Garden Cell Kediri *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis Vol.1 No.3 (2022)* DOI: https://doi.org/10.55606/jupsim.v1i3..658	menunjukkan adanya pengaruh *reward* dan *punishment* yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Garden Cell Kediri	*reward* dan *punishment* Variabel dependen kinerja	

Sumber : Pengolahan Data Peneliti (2025)

2.3 Kerangka Pemikiran

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

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai

Punishment merupakan tindakan yang tidak menyenangkan yang berupa hukuman. Tujuan dari *punishment* adalah untuk membuat para pelanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Penerapan *Punisment* yang salah dapat menimbulkan efek yang negatif, begitu pula sebaliknya penerapan sistem *Punishment* yang baik dan benar akan menimbulkan efek yang positif. Penerapan *Punsihment* 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 Arifin, A. (2022) dengan judul penelitian Pengaruh *Reward* Dan

Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Parepare 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 Citra, D., Sarwoko, E., & Wilujeng, S. (2021) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, *Reward*, dan *punishment* terhadap Kinerja Pegawai Pada Perhutani KPH Malang menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir menurut penelitian Olivia, D. B., dan Lestariningsih, M. (2022) mengenai Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur yaitu menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukan bahwa punishment sangat kuat dan efektif untuk mempengaruhi kinerja pegawai.

2.3.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai

Reward sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karna *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 cukup 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 Safitri, B., dan Asmanita, A. (2022) Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Balai Bahasa Sumatera Selatan. Menunjukan bahwa hasil penelitian menunjukan bahwa Sistem

manajemen *Reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan Oktavianti, T., dan Alfian, A. (2024) yang berjudul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Barat yaitu menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh *Reward* yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhhir Purnomo, S. (2021) dengan judul penelitian Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bogor menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh *reward* dan *punishment* yang signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada balai basaha sumatera selatan.

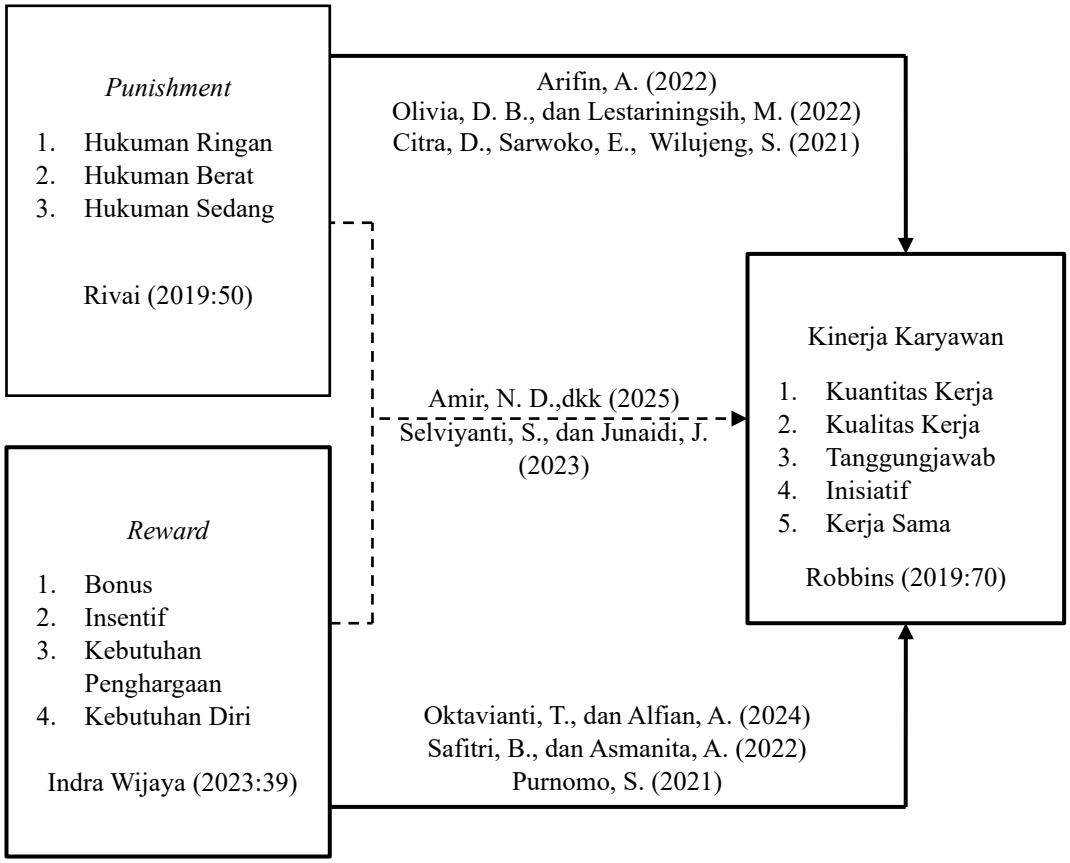
2.3.2 Pengaruh *Punishment* dan *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai

Agar keberhasilan suatu tujuan instansi ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja pegawai yang baik. Kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target/sasaran. Selain *Reward* juga juga terdapat *Punishment* sebagai metode dalam memodifikasi perilaku dalam organisasi yang bertujuan sebagai alat meningkatkan kinerja pegawai. Instansi memberikan *Reward* kepada pegawai sebagai bentuk timbal balik atas kinerja yang diberikan oleh pegawai dengan tujuan agar pegawai meningkatkan kinerjannya. Namun selain *Reward* perusahaan juga harus memberikan *Punishment* kepada pegawai yang melakukan pelanggaran agar merasa jera dan mampu meningkatkan kinerjannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Selviyanti, S., dan Junaidi, J. (2023) dengan judul penelitian Pengaruh Disiplin

Kerja, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang Barat menyatakan hasil penelitian menunjukan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan hasil penelitian terdahulu sebelumnya yang dilakukan oleh Amir, N. D., Alam, H. V., dan Yantu, I. (2025) dengan judul penelitian Analisis Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Gorontalo menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh *Reward* dan *Punishment* yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Gorontalo. Terakhir menurut Terakhir menurut Hasanuddin, M., dan Firman, A. (2023) dengan judul peneltian yaitu Pengaruh *Reward*, *Punishment* Dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Pegawai Kebersihan Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kabupaten Majene menunjukan hasil penelitian bahwa *Reward*, *Punishment* Dan Sarana Prasarana memberikan pengaruh yang positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Kebersihan Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kabupaten Manaje.

2.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Keterangan :
⟶ = Berpengaruh secara parsial
- - - - -▸ = Berpengaruh secara simultan

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah pernyataan sementara yang berkaitan dengan aspek-aspek yang diteliti. Hipotesis ini berfungsi sebagai respons terhadap teori-teori dan fakta-fakta yang relevan. Dengan demikian, hipotesis dapat dianggap sebagai jawaban teoritis, tetapi belum dapat disebut sebagai jawaban empiris karena masih bersifat sementara atau perkiraan. Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dijelaskan, peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis Secara Simultan :
    a) Terdapat pengaruh *Punsihment* dan *Reward* terhadap Kinerja Pegawai
2. Hipotesis Secara Parsial :
    a) Terdapat pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai
    b) Terdapat pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai