

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi dari segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun ke karyawanan, menurut Rivai Veithzal (2019:4). Karena manajemen sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2019:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat sedangkan menurut Mangkunegara (2018:2) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan,

pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2018:6) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

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

### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut: (Sutrisno, 2018: 9).

1. Perencanaan (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi (*compensation*) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
9. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
10. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelola hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

## **2.1.2 Reward**

### **2.1.2.1 Pengertian Reward**

*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai” (Nugroho, 2017:5). Menurut Simamora

(2018:514) “*reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif”. Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Handoyo dalam Siahaan (2018:20) *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil peembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

#### **2.1.2.2 Bentuk-Bentuk *Reward***

*Reward* bermacam – macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. “Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang (Sopiah, 2018:47). Menurut Winardi, bentuk – bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana – rencana bonus, rencana – rencana perangsang.

b. Imbalan diluar gaji

Berupa istirahat kerja, dan bonus

c. Penghargaan sosial

Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat – isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

d. Tugas itu sendiri

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.

e. Diterapkan sendiri

Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

### 2.1.2.3 Tujuan *Reward*

Menurut Ivancevich (2017:226) tujuan utama dari program *reward* adalah:

- Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor dalam Siahaan (2018:21) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut :

- a. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- c. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan – penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan – tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan – ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar – benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

#### **2.1.2.4 Indikator *Reward***

Menurut Ivancevich (2017:226) indikator yang digunakan untuk pengukur *reward* yaitu :

1. Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.
  - a. Penghargaan finansial:
    - 1) Gaji dan upah

Menurut Rivai (2019:556) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai

tujuan perusahaan atau juga dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Menurut Rivai (2019:554) upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada pekerja atas jasa-jasa dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan karyawan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

b. Penghargaan non finansial:

1) Penghargaan interpersonal

Dalam memberikan penghargaan manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan. Dengan memberikan individu pekerjaan yang bergengsi, manajer dapat berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki seseorang.



## 2) Promosi

Menurut Rivai (2019:155) promosi terjadi apabila seseorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level.

2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

### a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

### b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

### c. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

d. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu biasanya mengalami perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan.

### **2.1.3 Punishment**

#### **2.1.3.1 Pengertian Punishment**

*Punishment* merupakan suatu tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu menurut Ivancevich (2017:224), *punishment* juga dapat menyajikan konsekuensi yang tidak nyaman untuk respons perilaku tertentu atau menyingkirkan *reinforce* yang diinginkan karena suatu respon perilaku tertentu, manajer dapat menghukum dengan penerapan atau menghukum dengan penyingkiran. Hal ini merupakan strategi manajerial yang semakin banyak digunakan.

Menurut Tirtaatmidjaja dalam Siahaan (2018:22) Secara umum *punishment* dalam hukum adalah sanksi fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. *Punishment* mengajarkan tentang apa yang tidak boleh dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa *Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respon perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang sama berikutnya.

Beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dipertimbangkan sebagai hukuman ialah kritik oleh atasan atau diturunkannya jabatan. Meskipun hukuman dapat menekan perilaku jika digunakan secara efektif, hukuman merupakan metode kontroversial dalam modifikasi perilaku dalam organisasi. Hukuman seharusnya digunakan hanya setelah melalui pertimbangan cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi.

### **2.1.3.2 Tujuan *Punishment***

*Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto dalam Kuncoro (2018:87) sebagai berikut:

#### **a. Teori Pembalasan**

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

#### **b. Teori Perbaikan**

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

#### **c. Teori Perlindungan**

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

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian- kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan- kejahatan atau pelanggaran- pelanggaran itu.

e. Teori Menakut- nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

**2.1.3.3 Indikator *Punishment***

Menurut Rivai (2019:450) indikator *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

a. Hukuman ringan, dengan jenis:

- 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
- 2) Teguran tertulis
- 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

b. Hukuman sedang, dengan jenis:

- 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
- 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
- 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

c. Hukuman berat, dengan jenis:

- 1) Penurunan pangkat atau demosi
- 2) Pembebasan dari jabatan
- 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan

- 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

## **2.1.4 Motivasi**

### **2.1.4.1 Pengertian motivasi**

Hasibuan (2017: 141-143) motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya di tujukanefrrrder pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengerahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah di tentukan. Menurut Wibowo (2018:322) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsure membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2018:116) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. faktor internal, yang berasal dalam diri karyawan adalah :
  - a. Keinginan untuk dapat hidup

Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila di perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

Adanya penghargaan terhadap prestasi

- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Pimpinan yang adil dan bijaksana
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- Keinginan untuk berkuasa

e. Keinginan tersebut akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara yang tidak terpuji, namun cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Tetapi ada juga keinginan untuk menjadi positif seperti menjadi pimpinan yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

2. faktor Eksternal, yang berasal dari luar diri karyawan adalah :

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi melainkan pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

### 2.1.4.3 Indikator Motivasi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2018:331-337), indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. *Needs* (Kebutuhan)

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi lebih tertarik pada perusahaan yang mempunyai lingkungan di mana pembayaran diberikan berdasarkan kinerja. Akhirnya manajer harus menciptakan tugas atau tujuan menantang karena kebutuhan akan prestasi berhubungan secara positif dengan komitmen pada tujuan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja.

2. *Job Design* (Desain pekerjaan)

*Job design* adalah mengubah konten dan/atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan untuk desain kerja adalah *scientific management* (manajemen saintifik), *job enlargement* (perluasan kerja), *job rotation* (rotasi kerja), dan *job enrichment* (pengkayaan kerja).

3. *Satisfaction* (Kepuasan)

Kepuasan kerja adalah respons yang bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Orang yang relative puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan



kepuasan kerja, maka perlu dipahami penyebab kepuasan kerja dan konsekuensi dari kepuasan kerja.

4. *Equity* (Keadilan)

*Equity theory* adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employee-employer* adalah *inputs* dan *outcomes*. Sebagai *inputs* adalah pekerja, untuk mana mereka mengharapkan hasil, termasuk pendidikan, pengalaman, keterampilan dan usaha. Di sisi *outcomes* dari pertukaran, organisasi mengusahakan pembayaran, tunjangan tambahan, dan rekognisi.

5. *Expectation* (Harapan)

*Expectancy theory* berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam *expectancy theory*, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku. Biasanya, *expectancy theory* dapat dipergunakan untuk memprediksi perilaku dalam situasi di mana pilihan antara dua alternative atau lebih harus dilakukan.

6. *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. Dampak motivasional dari tujuan kinerja dan reward plan telah dikenal sejak lama. Kemudian goal setting

berkembang menjadi *management by objectives*, suatu sistem manajemen yang menghubungkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan umpan balik.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel Independen (X) dan Variabel Dependen (Y)**

### **2.2.1 Hubungan *Reward* (X<sub>1</sub>) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)**

*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai” (Nugroho, 2016:5) sedangkan menurut Menurut Handoko (2018:251) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Karyawan yang sering mendapatkan *reward* atas pencapaian yang mereka capai akan menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri bagi karyawan yang nantinya akan terus menghasilkan peningkatan motivasi kerja karyawan secara berkesinambungan.

### **2.2.2 Hubungan *Punishment* (X<sub>2</sub>) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y)**

*Punishment* merupakan suatu tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu menurut Ivancevich (2017:224), sedangkan Menurut Wibowo (2018:322) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Seorang karyawan yang sering mendapatkan hukuman dari para manager perusahaan akan mengakibatkan hal yang negatif terhadap kemajuan dan perkembangan motivasi kerja karyawan dimasa yang akan datang.

### 2.3 Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

| No | Nama Peneliti                                    | Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun   | Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian   | Persamaan   | Perbedaan  |
|----|--|--|---|---|--|
| 1  | Eka Suhartini, Aprisal, dan Muhammad Akil Rahman | Komparasi Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja. Jurnal Management & Accounting Expose Vol. 2, No. 2, Desember 2019, pp. 98-104 | Variabel yang diteliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan Motivasi Kerja. Alat yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja <i>driver</i> transportasi berbasis aplikasi online. Secara komparatif, terdapat perbedaan pada dua perusahaan tersebut, di mana perusahaan Gojek memiliki sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang lebih baik dalam mendorong motivasi pengemudi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel <math>X_1</math> dan <math>X_2</math></li> <li>- Variabel Y</li> <li>- Alat Analisis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahun penelitian</li> <li>- Tempat penelitian</li> <li>- Perusahaan penelitian</li> </ul> |
| 2  | Dudu Badrudin dan Sholikul Hadi                  | Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Motivasi Kerja   | Variabel yang diteliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan Motivasi Kerja. Alat yang digunakan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel <math>X_1</math> dan <math>X_2</math></li> <li>- Variabel Y</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahun penelitian</li> <li>- Tempat</li> </ul>   |

|   |  |  |   |   |  |
|---|--|--|---|---|--|
|   |  | Karyawan di PT Antam Tbk UBPE Pongkor Departemen <i>Process Plant</i> . Jurnal kajian enomi dan bisnis islam. Vol 2 No 1. 2019 | regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) variabel <i>reward</i> tidak berpengaruh positif dan tidak nyata, ( 2) variabel <i>punishment</i> berpengaruh positif dan nyata (3) variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara bersama-sama berpengaruh dan nyata terhadap motivasi kerja karyawan di PT.Antam Tbk,UBPE Pongkor.   | - Alat Analisis   | penelitian<br>- Perusahaan penelitian          |
| 3 | Nesia Nanda Kurnia, Renny Husnaiti dan Yoko Tristiarto | Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Deraya Jurnal Sosial Dan Sains Volume 2 Nomor 5 2022   | Variabel yang diteliti <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan Motivasi Kerja. Alat yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT Deraya artinya pemberian <i>reward</i> pada perusahaan Deraya sudah sesuai dan dianggap cukup sehingga dapat mensejahterakan karyawannya bahwa dengan adanya <i>reward</i> memicu karyawan dalam semangat bekerja atau | - Variabel X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub><br>- Variabel Y<br>- Alat Analisis<br>- Tahun penelitian | - Tempat penelitian<br>- Perusahaan penelitian |

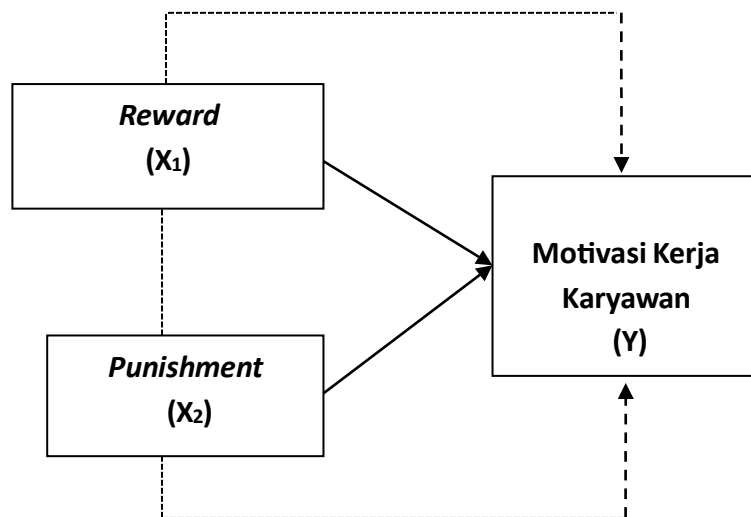
|   |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|---|--|
|   |  |  | termotivasinya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.  |   |  |
| 4 | G.A.A.I.<br>Pradnyani, P.I.<br>Rahmawati,<br>N.M. Suci | Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Cv Ayudya Tabanan Bali. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 2 No. 1, Juli 2020   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kontribusi dari <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja sebesar 54,2%, sisanya sebesar 45,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub></li> <li>- Variabel Y</li> <li>- Alat Analisis</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat penelitian</li> <li>- Perusahaan penelitian</li> <li>- Tahun penelitian</li> </ul>       |
| 5 | Yuliana<br>Lisdayanti                                  | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Pada PT. Rohul Sawit Industri Desa Sukadamai Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu. Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan | Variabel yang diteliti Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dan Motivasi Kerja. Alat yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), <i>Reward</i> (X <sub>2</sub> ) dan <i>Punishment</i> (X <sub>3</sub> ) berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja (Y). Melalui uji              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub></li> <li>- Variabel Y</li> <li>- Alat Analisis</li> <li>- Tahun penelitian</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel X<sub>1</sub></li> <li>- Tempat penelitian</li> <li>- Perusahaan penelitian</li> </ul> |

|  |  |   |   |  |  |
|--|--|---|---|--|--|
|  |  | <p>Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Tahun 2019</p> | <p>F diketahui bahwa secara bersama-sama variable Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment berpengaruh terhadap variabel Motivasi Kerja. Angka adjusted R Square sebesar 0,535 atau 53,5 % yang menunjukkan bahwa 53,5% variabel Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen. Sedangkan 46,5 % sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.</p> |  |  |
|--|--|---|---|--|--|

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka fikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah *Reward* dan *Punishment* dan variabel dependen yaitu Motivasi Kerja Karyawan.



Keterangan Pengaruh:  
----- : Simultan  
——— : Parsial

## **2.5 Hipotesis penelitian**

Hipotesis menurut Sugiyono (2018:96) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja karyawan PT. Satya Mandala Pratama Way Giham.