

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui, perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder* (Kasmir, 2016:6).

Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karya). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisiensi dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi (Afandi, 2021:3).

### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2021:2) meliputi *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.

#### a. *Planning*

*Planning* atau perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode system anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

#### b. *Organizing*

*Organizing* atau pengorganisaian ini meliputi :

- a) Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Penugasan tanggung jawab tertentu.
- c) Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

#### c. *Staffing*

*Staffing* atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

#### d. *Leading*

*Leading* atau fungsi pengarahan adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

e. *Controlling*

*Controlling* atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rancana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Kasmir (2016:7) Departemen Sumber Daya Manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya seperti :

f. *Mempengaruhi*

Artinya pimpinan harus mampu untuk memenuhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

g. *Memotivasi*

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan perusahaan.

h. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan, karyawan akan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar.

i. Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

j. Motivasi

Pimpinan harus mampu untuk memberikan Motivasi kepada seluruh karyawan, sehingga terus mau kerja.

k. Kinerja

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggi, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal.

l. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, Motivasi kinerja karyawan juga terus meningkat.

## **2.1.2 *Reward***

### **2.1.2.1 *Pengertian Reward***

Menurut Busro (2018:315) *Reward* merupakan sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi, komitmen pegawai, dan mampu mempengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antar pegawai.

Menurut Ansory (2018:308) *Reward* merupakan suatu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dan pada akhirnya terget atau tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Irham Fahmi *Reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial (Paringsih, 2023:106). Dari pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah pemberian balas jasa atau penghargaan yang diterima karyawan baik secara finansial maupun non finansial.

### **2.1.2.2 *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Reward***

Menurut Nawawi (dikutip Veithzal Rivai, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi *reward*, yaitu:

1. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*) ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi/ Persaingan Eksternal (*External Competitiveness*) membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai 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.

### **2.1.2.3 Indikator Reward**

Menurut Kadarisman (dikutip di Riansyah, 2021) indikator *reward* (penghargaan) adalah sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontak kerja.

## 2. Insentif

Insentif adalah tindakan menjadikan atau membuat suatu motivasi dan menyebarkannya secara massal. Secara internasional, intensif berupa tindakan yang melebihi hasil yang diharapkan dan membentuk motivasi dari luar.

## 3. Tunjangan

Tunjangan adalah sejumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara rutin untuk tujuan tertentu.

## 4. Penghargaan

Penghargaan adalah suatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu.

## 5. Promosi jabatan

Promosi Jabatan adalah pemindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang lebih besar.

### **2.1.3 *Punishment***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Punishment***

Menurut Irham Fahmi *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan (Paringsih, 2023:107)

Perusahaan yang sudah memiliki penerapan sistem *reward* sudah pasti ada menerapkan sistem *punishment*. *Punishment* dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia

hukuman adalah siksa dan sebagainya yang diterapkan kepada orang yang melanggar peraturan. Berikut adalah pengertian *punishment* menurut para ahli.

Menurut Busro (2018:316) *punishment* merupakan sanksi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar aturan, atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan. *Punishment* diberikan sebagai cambuk agar karyawan berusaha sekuat tenaga untuk bekerja lebih baik lagi. Hukuman diberikan secara adil akan mampu meningkatkan prestasi kerja bagi karyawan yang rajin dan mempunyai kinerja tinggi.

Mangkunegara (dikutip di Suak, 2017) *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Dari beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

### **2.1.3.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi *Punishment***

Mangkunegara (dikutip di Veithzal Rivai, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena :



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

### **2.1.3.3 Indikator *Punishment***

Menurut Rivai ada beberapa indikator *Punishment* (Paringsih, 2023:108), yaitu:

1. Hukuman ringan

Hukuman ringan yaitu teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

2. Hukuman sedang

Hukuman sedang yaitu penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

3. Hukuman berat

Hukuman berat yaitu dengan penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

## **2.1.4 Kinerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Kasmir (2016:184) pengertian kinerja dari berbagai defenisi yang dikemukakan oleh ahli manajemen sumber daya manusia adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Misalnya kemampuan seseorang menjual suatu barang yang telah ditargetkan. Sebagai contoh jika target yang diharapkan 100 unit, maka kinerjanya tercapai dengan nilai baik. Namun sebaliknya, jika kurang maka kinerja tidak tercapai dengan nilai kurang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (dikutip di Pramesti, 2019).

### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah:

1. Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan adalah pengetahuan tentang pekerjaan.
3. Rancangan Kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan

karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan.
7. Gaya kepemimpinan atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

### 2.1.4.3 Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut adalah :

1. Kualitas(mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas(jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu

Artinya ada pekerjaan atas batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit)

4. Penekanan Biaya

Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan Antar Karyawan

Penilaian kinerja seringkali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pemimpin.

## **2.1.5 Hubungan Antar Variabel**

### **2.1.5.1 Hubungan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Ansory (2018:307) *Reward* bisa diartikan imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat, dan lebih rajin dalam bekerja diperusahaan. Pemberian *reward* akan sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan di perusahaan karena dapat memberi kepuasan materi atau non materi karyawan. *Reward* merupakan salah satu penghasilan tambahan karyawan dalam bekerja, *reward* bisa terwujud karena karyawan berprestasi atau berkinerja dengan baik sehingga mendapatkan bonus, dan karyawan bisa membuat satu diversifikasi pekerjaannya untuk kepentingan yang lain. Sedangkan menurut Kasmir (2016:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Pegawai yang sering mendapatkan *reward* atas pencapaian yang mereka capai akan menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri bagi karyawan yang nantinya akan terus menghasilkan peningkatan kinerja karyawan secara berkesinambungan.

### **2.1.5.2 Hubungan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Ivancevich (dikutip di Nurhadi Wijaya, 2022:27) *punishment* merupakan suatu tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Sedangkan Menurut Rivai Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil

seperti yang diharapkan (Busro, 2018:88). *Punishment* dan kinerja memiliki hubungan karena jika seorang karyawan sering mendapatkan hukuman dari perusahaan, maka akan mengakibatkan hal yang negatif terhadap kemajuan dan perkembangan kinerja karyawan di masa mendatang.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Penelitian Terdahulu**  
**Tabel 2.1**

No.	Nama Peneliti	Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat analisi, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ngakan Putu Surya Harta Bhuwana, Nengah Arsana, Surahman Hidayat	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSP. CITRA LESTARI. Vol. 1 No. 1, Juli 2022: 37-44	Variabel yang diteliti : X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kinerja Karyawan Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Penelitian : Menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan untuk variabel <i>Punishment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pemberian Reward maka semakin tinggi juga tingkat kinerja karyawan.	Sama-sama menggunakan Variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y Kinerja karyawan Menggunakan alat analisis regresi linier berganda.	Objek penelitian Tahun penelitian Jumlah responden
2.	Riski Ayu Pramesti, Sofia. A. P. Sambul, Wehelmina Rumawas	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. Vol. 9. No. 1, 2019	Variabel yang diteliti : X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kinerja Karyawan Alat Analisis : Regresi Linear Berganda dan Metode Kuantitatif Hasil Penelitian : Hasil penelitian	Sama-sama menggunakan Variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y Kinerja karyawan	Objek penelitian Tahun penelitian Jumlah responden

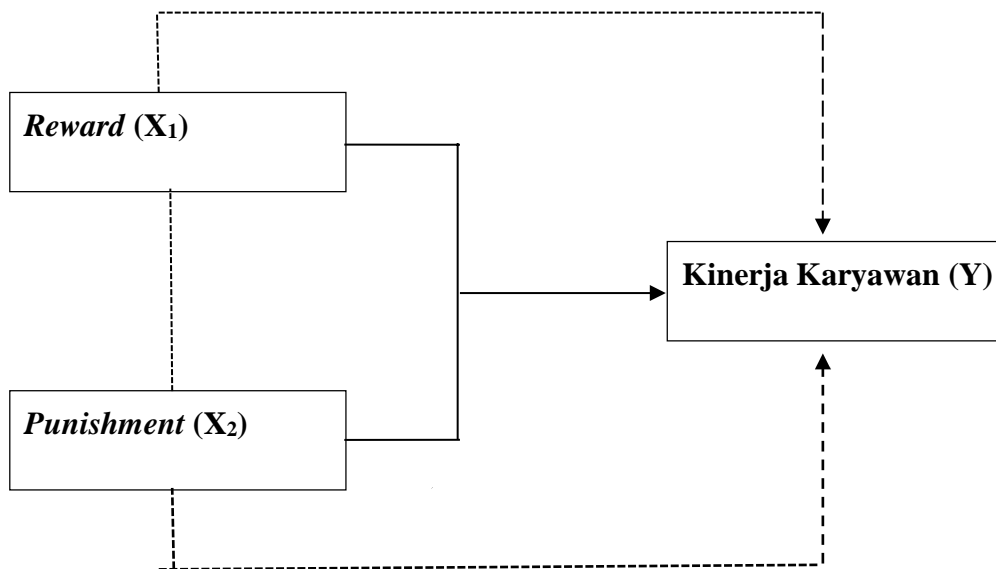
			menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading. Hal ini dikarenakan bahwa dengan adanya Reward membuat karyawan lebih gembira dan produktif lagi dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel punishment (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading. Hal ini dikarenakan bahwa adanya Punishment membatasi perilaku, agar tidak terjadi tingkah laku yang tidak diharapkan.	Menggunakan alat analisis regresi linier berganda.	
3.	Suak Raymond, Adolfina, Yantje	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel. Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 1050 - 1059	Variabel yang diteliti : X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kinerja Karyawan Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Penelitian : Menunjukkan bahwa Reward tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Sutanraja Hotel Amurang. Artinya besar kecilnya reward yang diterima oleh para karyawan tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan. Dan Punishment tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Sutanraja Hotel Amurang.	Sama-sama menggunakan Variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y Kinerja karyawan Menggunakan alat analisis regresi linier berganda.	Objek penelitian Tahun penelitian Jumlah responden



4.	Rahmat Okta Riansyah	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sabda Maju Bersama, Tahun 2021.	Variabel yang diteliti : X1 : <i>Reward</i> X2 : <i>Punishment</i> Y : Kinerja Karyawan Alat Analisis : Analisa Regresi Linear Berganda. Hasil Analisis : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel <i>reward</i> adalah variabel independen yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja karyawan.	Sama-sama menggunakan Variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y Kinerja karyawan Menggunakan alat analisis regresi linier berganda.	Objek penelitian Tahun penelitian Jumlah responden
----	-------------------------	---	---	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini sebagai pondasi utama dimana sepenuhnya proyek penelitian diajukan, dimana hal ini merupakan jaringan hubungan antara variabel yang secara logis diterangkan dan dikembangkan berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki 2 (dua) variabel bebas (independen) yang mempengaruhi yaitu *Reward* ( $X_1$ ) dan *Punishment* ( $X_2$ ) serta 1(satu) variabel terikat (dependen) yang dipengaruhi yaitu Kinerja Karyawan( $Y$ ) maka kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

- > = Secara Parsial
- - - - -> = Secara Simultan

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini diduga ada Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada J&T Express Cab. Baturaja Barat secara Parsial maupun Simultan.