

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 adalah Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber -sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2021:9), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen sumber daya manusia juga diartikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balasa jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kemudian menurut Sutrisno (2015:6) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Menurut Afandi (2018:1) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan perana tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. manajemen sumberdaya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Menurut Armstrong dalam Sopiah dkk (2018 :01), Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya menurut Edison, dkk (2020:10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/ pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, kreatif, idealis, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan kemajuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021:21), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Perencanaan

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

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi

wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagiam organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian

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

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan organisasi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

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

j. Kedisiplinan

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

k. Pemberhentian

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

2.2. Reward

2.2.1. Pengertian Reward

Menurut Handoko (2017 : 66) *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu

usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sedangkan menurut Bangun (2018 : 317) *Reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. *Reward* dapat berupa materi ataupun non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya.

Menurut Efendy (2017: 32) *reward* (penghargaan) merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karna tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wibowo (2018:306) *Reward* (penghargaan) merupakan atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan pimpinan dan hasil yang diperoleh pekerja mendapat upah atau gaji.

Dikutip dari Saputra (2017: 87), *Reward* merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan.

Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya organisasi dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu *reward* pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

2.2.2. Tujuan Pemberian *Reward*

Reward itu ialah sebagai alat untuk pegawai agar dapat merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan. Adapun tujuan pemberian *reward* menurut Rosyid (2018:44) 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 intern dan eksteren organisasi akan menjadi baik sehingga pegawai akan lebih tertarik untuk melakukan hal-hal yang jauh lebih bermanfaat untuk dirinya maupun untuk orang lain, baik itu di lingkungan sekolah, rumah maupun masyarakat.

2. Mempertahankan

Reward juga bertujuan untuk mempertahankan perilaku baik pegawai dengan segala macam strateginya. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang berperilaku tidak baik. Karena pegawai 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 kekuatan, maka pegawai akan kembali melakukan perbuatan atau bersikap yang kurang baik untuk kesekian kalinya.

4. Motivasi

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

5. Pembiasaan

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

Menurut Kawulur (2018: 32) tujuan utama dari program *Reward* ini adalah:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal.

Tujuan pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan dan mengoptimalkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik dalam artian pegawai melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran pegawai itu sendiri dan dengan *reward* itu juga diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara atasan dan pegawai, karena *Reward* itu adalah bagian dari pada rasa cinta kasih sayang seorang pimpinan kepada pegawai.

2.2.3. Macam-Macam *Reward*

Menurut Saputra (2017: 54), menyatakan bahwa *Reward* dibagi menjadi dua macam yaitu:

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

a. Penghargaan finansial

- 1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.
- 2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumahsakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
- 3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

b. Penghargaan non finansial :

- 1) Penghargaan interpersonal
- 2) Penghargaan Interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
- 3) Promosi, manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh dirisendiri yang yang terdiri.

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.

2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Reward

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Astuti dkk (2018: 21), yaitu :

1. Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
2. Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
3. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
4. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.2.5. Indikator *Reward*

Dalam mengukur *reward* diperlukan indikator-indikator. Menurut Rofiqi (2019:18), Penghargaan sebagai salah satu metode untuk meningkatkan kinerja pegawai mempunyai beberapa indikator yakni:

1. Pujian.

Pujian merupakan tindakan mengungkapkan persetujuan atau kekaguman. Pujian dapat meningkatkan harga diri, kemandirian. Pujian merupakan penghargaan yang paling mudah dilakukan. Biasanya dilakukan dengan kata-kata seperti *yes*, bagus, tingkatan, dsb.

2. Hadiah.

Penghargaan dengan cara ini bisa berdampak kurang baik pada motivasi kinerja pegawai. Pegawai bekerja bukan untuk menjadi prestasi melainkan untuk mendapatkan hadiah. Manakala tidak mendapatkan hadiah, pegawai menjadi malas bekerja. Karena itu, hadiah harus diberikan secara tepat dalam waktu dan tepat karena perlu. Misalnya pada saat hari raya keagamaan, dsb.

3. Penghormatan

Penghormatan ini mengacu pada dua bentuk yaitu penobatan, dimana pegawai diumumkan kepada seluruh pegawailainnya secara terbuka sebagai pegawai yang mencapai sesuatu hal yang baik. Bisa dilakukan didepan seluruh pegawai di perusahaan. Penghormatan juga mengacu pada pemberian kuasa untuk melakukan sesuatu hal. Misalnya, pegawai diberikan kesempatan untuk menunjukkan caranya menyelesaikan permasalahan atau tugas lain.

2.3. *Punishment*

2.3.1. Pengertian *Punishment*

Pada prinsipnya *Punishment* merupakan hukuman atau segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Hukuman yang dimaksud merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap respon perilaku tertentu. Maka secara umum hukuman adalah tindakan berupa siksaan yang dikenakan kepada orang yang

meleakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu seperti pelanggaran undang-undang dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2021:37) *Punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena, itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya. Menurut Mangkunegara (2018:130). *Punishment* (hukuman) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Fahmi (2016:68) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seseorang pegawai adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegas diawal sekali ketika pegawai tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat pegawai tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan ia untuk bersedia bekerja dengan sesuai perintah SK (surat keputusan) yang di gariskan tersebut. Menurut Sunambela (2017:355) sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang diatur pimpinan organisasi. Menurut Suparmi (2019: 23) *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian *Punishment*/ hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *Punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

2.3.2 Macam-macam *Punishment*

Menurut Nurhasan dkk (2016: 50). jenis-jenis *Punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya.
 - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis:
 - a. Penurunan pangkat atau demosi.
 - b. Pembebasan dari jabatan.
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
 - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Bentuk-bentuk *Punishment* yang biasanya diterapkan oleh pimpinan dalam perusahaan dapat terbagi menjadi beberapa bentuk. Menurut Shoimin dalam jurnal Hartono (2017:30) antara lain sebagai berikut :

1. Hukuman presentasi

Hukuman prestasi adalah penggunaan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau rangsangan yang tidak disukai, seperti pegawai disuruh menulis makalah/proposal atau cacian, serta bisa juga bentakan.

2. Hukuman penghapusan

Hukuman penghapusan adalah menghapus penguatan, contohnya yaitu pegawai dihukum dengan tidak boleh beristirahat atau dihilangkan hak-haknya.

3. *Time out*

Time out adalah menghukum pegawai yang tingkah lakunya melanggar tata tertib organisasi, dengan tujuan agar tingkah laku yang buruk itu dapat hilang atau agar pegawai lain terhindar dari tingkah lakunya yang buruk.

Beberapa bentuk hukuman tersebut memang cukup efektif dalam meluruskan perilaku pegawai yang menyimpang. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, pimpinan hendaknya memperhatikan batasan-batasan dalam pemberian *Punishment* termasuk batas kewajaran serta diterapkan jika pegawai benar-benar sudah melampaui batas kewajaran dalam bertindak.

2.3.3 Tujuan *Punishment*

Menurut Hamalik (2015:102) tujuan pemberian *Punishment* adalah sebagai berikut

1. Dasarnya tindakan harus kasih sayang dan rasa tanggung jawab, bukan karena alasan dendam atau pembalasan. Karena itu jangan menghukum pegawai pada saat pimpinan sedang marah (terganggu emosinya).
2. Tujuan hukuman adalah untuk perbaikan tingkah laku atau sifat-sifat yang kurang baik dan terutama untuk kepentingan pegawai di masa yang akan datang.
3. Hukuman yang edukatif akan menimbulkan rasa menyesal pada subjek, bukan menimbulkan rasa sakit hati atau dendam. Penyesalan atas diri sendiri dibarengi dengan kesadaran pegawai bahwa hukuman ini juga terpaksa menimbulkan rasa kurang enak pada pimpinan akibat perbuatannya, merupakan pertanda bahwa hukuman tersebut diterima secara sewajarnya oleh pegawai.

Menurut Suparmi dkk (2019), *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Pemberian *Punishment*

Faktor-faktor yang mempengaruhi Astuti dkk (2018: 64), menjelaskan beberapa tingkat pelanggaran karyawan dan sanksi yang diterima atas tingkat pelanggaranannya yaitu:

1. Pelanggaran Tingkat I :
 - a. Datang terlambat tanpa pemberitahuan.
 - b. Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun.

c. Pulang sebelum jam yang telah ditentukan.

2. Pelanggaran Tingkat II :

- a. Tidak masuk kerja selama 3 (tiga) hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
- b. Sering datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan jelas.
- c. Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

3. Pelanggaran Tingkat III :

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

Punishment merupakan pemberian hasil yang tidak diinginkan (menyakitkan) untuk mengeliminir perilaku yang tidak diinginkan. Sebenarnya hukuman bukan cara yang efektif untuk mengubah perilaku karyawan. *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

2.3.5 Indikator *Punishment*

Menurut Rofiqi (2019: 20), terdapat beberapa indikator *Punishment*, yaitu sebagai berikut :

1. *Punishment* Preventif

Punishment yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran.

Tujuan dari *Punishment* preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan. Yang termasuk kedalam *Punishment* preventif adalah : tata tertib; anjuran dan perintah; larangan; paksaan dan disiplin

2. *Punishment* Represif

Punishment yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. *Punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *Punishment* represif yaitu : pemberitahuan; teguran; peringatan dan hukuman

Jadi berdasarkan penjelasan tersebut diketahui jika indikator *Punishment* terdiri dari dua yaitu preventif dan represif dimana pada prinsipnya *Punishment* merupakan hukuman atau segala sesuatu yang dapat memperlemah perikulu dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konskuensi yang tidak diharapkan.

2.4. Kinerja Pegawai

2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh pegawai. Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja pegawai (Mangkunegara, 2016: 67). Menurut Hasibuan (2021: 96), mengemukakan bahwa: “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut August W.Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2017: 50) kinerja adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Menurut Nugroho (2015) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wirawan (2017: 5), kinerja pegawai adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Fahmi (2016: 2), mengemukakan kinerja sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Selain itu menurut Sembiring (2015: 81), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*. Menurut Wibowo (2018:70) kinerja pegawai dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk

mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan jika kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, yang dicapai sesuai dengan tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas kinerja meliputi kedisiplinan, ketelitian, keterampilan, dan komunikasi dalam menyelesaikan tugas.

2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Busro (2017: 95) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu.

1. Faktor internal antara lain : (a) kemampuan intelektualitas, (b) disiplin kerja, (c) kepuasan kerja, dan (d) motivasi karyawan.
2. Faktor eksternal meliputi : (a) gaya kepemimpinan, (b) lingkungan kerja, (c) kompensasi, dan (d) system manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut (budaya organisasi).

Selain itu menurut Armstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 352) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, disiplin kerja, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Berdasarkan uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu

mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

2.4.4. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan

mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Hubungan *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai

Terori yang berkaitan antara *reward* dengan kinerja sebagai berikut. *Reward* merupakan bentuk balas jasa yang diberikan pada seseorang pegawai atas prestasi pekerjaan yang dilakukan baik secara finansial dan non finansial. Perusahaan/organisasi merancang atau memberikan imbalan (*reward*) bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya selain itu untuk mempertahankan pegawai yang kompeten. (Kadarisman, 2017:112)

Kemudian Jika hak berkaitan dengan *reward* sebagai perangsang peningkatan kinerja, maka perlu adanya *Punishment* sebagai penjamin meminimalisasi kesalahan dan penurunan kinerja sebab semakin meningkatkan *reward* maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sebab *reward* memberikan semangat dan menjadikan motivasi seorang karyawan agar mendapatkan sebuah *reward* dari perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja.

2.5.2. Hubungan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai

Punishment adalah sanksi yang diterima oleh pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan yang sesuai diperintahkan. Sanksi dan ketegasan menjadi bagian yang harus dilihat sebagai konsekuensi menjadi seorang pegawai di suatu organisasi. Dan

konsekuensi selalu diperoleh sebagai akibat dari perbuatan yang telah dilakukannya.

Bagi pihak organisasi menegakan kebijakan peraturan dengan konsisten, karena seperti dikatakan oleh Mathis dan Jackson bahwa, “Peraturan haruslah konsisten dengan kebijakan perusahaan, dan kebijakan haruslah konsisten dengan tujuan perusahaan”. Sebenarnya semua itu dilakukan dengan tujuan agar kualitas kinerja pegawai mengalami peningkatan, dan setiap perbuatan itu semua sudah melihat dari berbagai segi dan sudut pandang (Fahmi, 2016:80).

2.6. Penelitian Sebelumnya

Saputra (2017) melakukan penelitian dengan judul “ pengaruh *reward* dan *Punishment* terhadap produktivitas karyawan (PT. Kereta api indonesia (persero) Divsi Regional II Sumatra Barat). Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif karena di latar belakang oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel – variabel yang hendak di teliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel *reward* pegawai (X1), variabel (X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y).

Kurniawan (2016) melakukan penelitian dengan judul “pengaruh *reward, Punishment, Punishment*, dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan (studi kasus pada karyawan PT. Andalan arthalestari semarang)”. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrument

penelitian (uji validitas dan reliabilitas), analisis data kuantitatif meliputi uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikoloniaritas, dan uji heteroskedastisitas), uji hipotesis (uji koefisien, determinasi, uji T, uji F). Dari uji ANOVA atau F test didapat nilai F hitung sebesar 7,208 dengan probabilitas 0,00. Karena probabilitas jauh lebihkecil dan 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memperedeksi produktifitas kerja pegawai , atau dapat dikatakan bahwa variabel *reward* (X1), *Punishment* (X2), *Punishment* (X3), dan pelatihan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang segnifikan terhadap produktifitas kerja karyawan (Y).

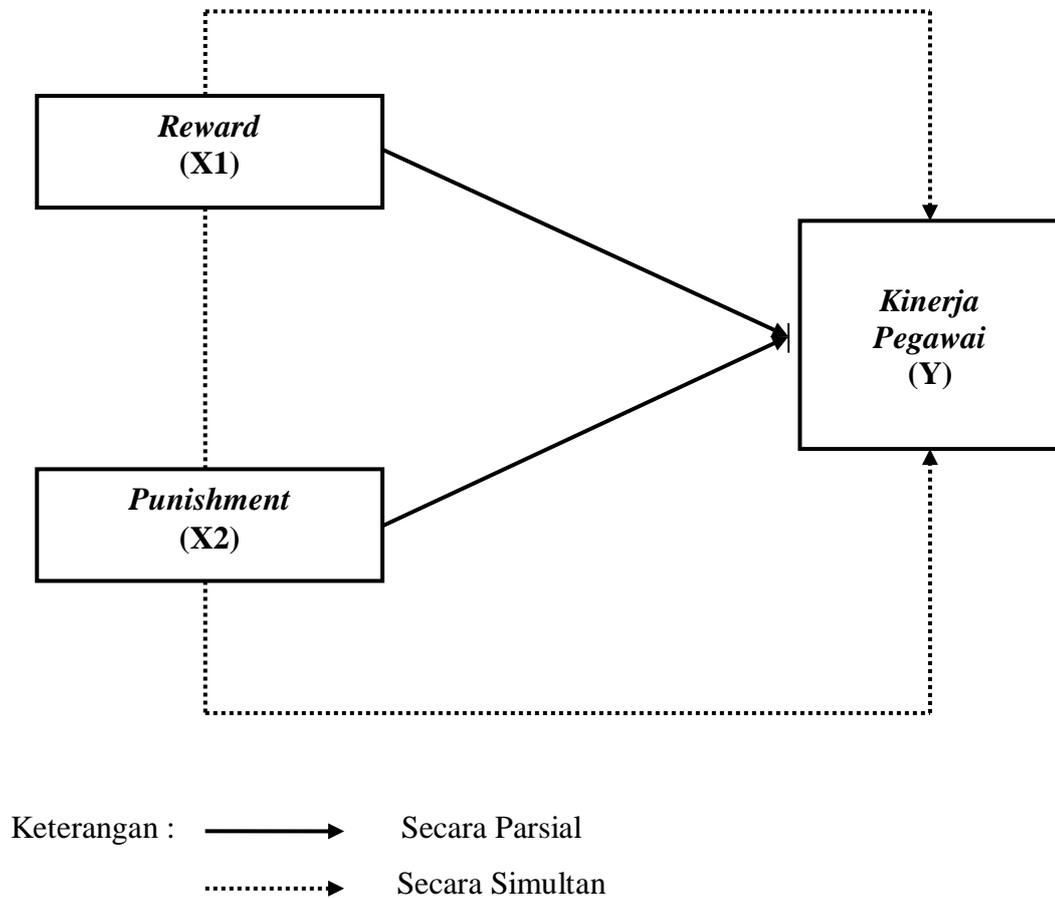
Febrianti (2014) melakukan penelitian dengan judul “ pengaruh *reward* dan *Punishment* terhadap motivasi kerja serta dampak nya kinerja (studi kasus pada karyawan PT. Panin bank Tbk, area mikro jombang)”. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area mikro jombang. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara persial *reward* berpengaruh signifikan terhadap motifasi kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan *Punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karaywan.

Tabel 2.1
Penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Saputra (2017)	“Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Produktivitas Karyawan (PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatra Barat).	X ₁ (<i>Reward</i>) , X ₂ (<i>Punishment</i>) dan Y (Peroduktifitas Karawan. Berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah variabel <i>reward</i> pegawai (X1), variabel (X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y).	Variabel independen yang digunakan yaitu variabel X ₁ (<i>Reward</i>) dan X ₂ (<i>Punishment</i>)	Tempat penelitian dan Waktu melakukan penelitian, menggunakan metode <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif
2.	Kurniawan (2016)	“pengaruh <i>reward</i> , <i>Punishment</i> , <i>Punishment</i> , dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan (studi kasus pada karyawan PT.	X ₁ (<i>reward</i> , <i>Punishment</i> , <i>Punishment</i>) dan X ₂ (Pelatihan), Y (produktivitas kerja karyawan). Berdasarkan hasil dari	Variabel independen yang digunakan yaitu variabel X ₁ (<i>Reward</i>)	Lokasi tempat Penelitian, Waktu melakukan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrument penelitian

		Andalan arthalestari semarang)".	penelitian ini adalah dapat digunakan untuk memperedeksi produktifitas kerja pegawai.		(uji validitas dan reliabilitas),
3.	Febrianti (2014)	“pengaruh <i>reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap motivasi kerja serta dampak nya kinerja (studi kasus pada karyawan PT. Panin bank Tbk, area mikro jombang)”.	X ₁ (<i>Reward</i>), X ₂ (<i>Punishment</i>), Y (<i>Mothivasi Kerja</i>). Berdasarkan hasil analisis penelitian secara persial <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap motifasi kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan <i>Punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karaywan.	Variabel independen yang digunakan yaitu variabel X ₁ (<i>Reward</i>) dan X ₂ (<i>Punismhent</i>)	Lokasi tempat Penelitian, Waktu penelitian, Penelitian ini menggunakan metode <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area mikro jombang.

2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

2.8. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:134) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis yang

diajukan dalam penelitian adalah diduga ada Pengaruh yang signifikan antara *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Kecamatan Buay Madang baik secara parsial maupun simultan.