

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. 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 kepegawaian, menurut Rivai Veithzal (2015:4). 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.

Sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno (2009:3) mengemukakan bahwa, “SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”.

Menurut Hasibuan (2015:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat sedangkan menurut Mangkunegara (2016:2) 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.

2.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia ialah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2013:14) :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job* (orang yang tepat ditempat yang tepat dan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penelitian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno (2009:3) mengemukakan bahwa, “SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa)”

Menurut Sutrisno (2015:6) 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.

2.1.4. 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, 2015: 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 pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi (*compensation*) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, 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 pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, 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.

2.2. Reward

2.2.1. Pengertian Reward

Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan pimpinan dan hasil yang diperoleh, karyawan mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, pimpinan menyediakan *insentif* bagi karyawan yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan. Di luar upah, gaji dan *insentif*, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja karyawannya. Dengan kata lain, perusahaan memberikan penghargaan atau *reward* (Wibowo 2016:306). Sedangkan menurut Mahmudi (2005:187) “*reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai”. Sedangkan menurut Handoko (2003: 66) *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

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, 2011:5). Menurut Simamora

(2010:514) “*reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas 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 pegawai.

Menurut Handoyo (2005) dalam Siahaan (2013:20) *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

2.2.2. 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 (Robbins, dalam Sopiah, 2011). 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.

2.2.3. Tujuan *Reward*

Menurut Ivancevich (2012:226) tujuan utama dari program *reward* adalah:

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

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor dalam Siahaan (2013:21) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut :

- a. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.

- b. Mempertahankan pegawai yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- c. Memberi lebih banyak dorongan agar para pegawai 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*.

2.2.4. Macam-macam Reward

Menurut Ivancevich (2012:226) macam-macam *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 (2015:556) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai 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 (2015:554) 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 pegawai berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan pegawai

Tunjangan pegawai seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja pegawai, 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 (2015:155) promosi terjadi apabila seseorang pegawai 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.

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.

d. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik.

2.2.5. Indikator Reward

Menurut Mahmudi (2013: 181) reward adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Mahmudi (2013:187), yaitu sebagai berikut :

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen reward yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option atau stockgrant*). Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Reward terhadap kinerja

yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dan pemberian bonus.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian reward atas presentasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua) dan kesejahteraan rohani (rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya).

3. Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya.

2.3. *Punishment*

2.3.1. *Pengertian Punishment*

Punishment merupakan suatu tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu menurut Ivancevich (2012:224), *punishment* juga dapat menyajikan

konsekuen 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 (2013:22) 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.

2.3.2. Jenis-jenis *Punishment*

Menurut Rivai (2015:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

a. Hukuman ringan, dengan jenis :

1) Teguran lisan kepada pegawai 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 pegawai lainya
 - 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 pegawai yang bersangkutan
 - 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan

2.3.3. Indikator *Punishment*

Menurut Siagian (2013:78) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang terjadi
Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi pegawai harus bisa meminimalisir kesalahan yang diperbuat dalam bekerja, karena jika pegawai tersebut terus menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan punishment.
2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan
Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat pegawai jera melakukan kesalahan, tetapi jika pegawai tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan

Seorang pegawai perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika pegawai tersebut melakukan kesalahan ringan dan apa hukumannya jika pegawai melakukan kesalahan yang berat.

4. Hukuman segera diberikan setelah bukti adanya penyimpangan

Dengan adanya pengawasan kepada pegawai atasan bisa memantau para pegawainya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika pegawai tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya.

2.4. Kinerja Pegawai

2.4.1. Pengetian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Mangkunegara (2016:67) “kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan”. Menurut Handoko (2013:67) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu “proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai”. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2015:94) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecatatan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai

peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Widodo (2015:133) kinerja pegawai dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dalam hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan sarana pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Widodo (2015:133) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja pegawai tidak lepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mengerjakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

c. Faktor Individual yang terdiri dari :

kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi

d. Faktor Psikologis yang terdiri dari :

persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi

e. Faktor organisasi yang terdiri dari :

sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur, dan *job design*

Sedangkan menurut Dharma (2011:17) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah penghargaan yang dibebani konsekuensi (*Reward* atau *Punishment*).

2.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2015:408) Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya untuk memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawainya.

Menurut Rivai (2015:408) Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
4. Untuk membedakan antar pegawai satu dengan pegawai yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam.
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakan mutasi transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. *Training* atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar pegawai atau supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

2.4.4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Miner (dikutip di Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. 2018:192)

Untuk mencapai atau melinai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu:

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu: jumlah perkerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Hubungan *Reward* terhadap kinerja Karyawan

Reward merupakan manajemen yang harus mengidentifikasi imbalan organisasional manakah yang terkait erat dengan level-level kinerja dan mengatakan kepada pegawai bahwa gaji, peningkatan tunjangan, perubahan dalam jam kerja atau kondisi kerja atau pengakuan akan berhubungan langsung dengan kinerja (Simamora, 2011:422), sedangkan menurut Handoko (2010:67) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu “proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai”. Pegawai yang sering mendapatkan *reward* atas pencapaian yang mereka capai akan menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri bagi pegawai yang nantinya akan terus menghasilkan peningkatan kinerja pegawai secara berkesinambungan.

2.5.2. Hubungan *Punishment* terhadap kinerja Karyawan

Punishment merupakan suatu tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu menurut Ivancevich (2012:224), sedangkan Menurut Mangkunegara (2016:67) “kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai untuk

mencapai tujuan yang diharapkan. Seorang pegawai yang sering mendapatkan hukuman dari para manager perusahaan akan mengakibatkan hal yang negatif terhadap kemajuan dan perkembangan kinerja pegawai dimasa yang akan datang.

2.6. 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	KUNCORO	Pengaruh reward dan Punishment terhadap kinerja (Survey pada Pegawai PT. Inka Persero Madiun) Tahun 2015	Variabel : X1 = Reward X2 = Punishment Y = Kinerja Pegawai Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama reward dan punishment mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, reward dan punishment dapat merangsang kinerja karyawan	1. Variabel 2. Alat Analisis	1. Tahun Penelitian 2. Objek Penelitian 3. Jumlah Responden
2.	SIAHAAN	Pengaruh reward dan Punishment terhadap disiplin kerja karyawan	Variabel : X1 = Reward X2 = Punishment Y = Kinerja Pegawai	1. Variabel 2. Alat Analisis	1. Tahun Penelitian 2. Objek

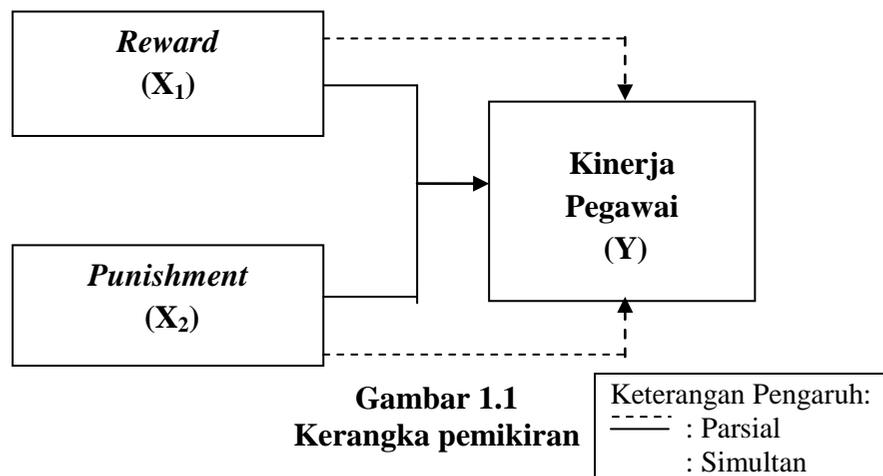
		PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan. Tahun 2017	Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Peneltian : Reward dan punishment mempunyai pengaruh yang berdampak terhadap disiplin kerja dan merangsang kedisiplinan karyawan		Penelitian 3. Jumlah Responden
3.	MANSYUR	Pengaruh kepemimpinan motivasi reward dan punishment terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri Persero TBK Micro Businis Unit Juwana. Tahun 2016	Variabel : X1 = Kepemimpinan X2 = Motivasi X3 = Reward X4 = Punishment Y = Kinerja Pegawai Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Peneltian : Bahwa reward dan punishment mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja kepemimpinan	1. Variabel 2. Alat Analisis	1. Tahun Penelitian 2. Objek Penelitian 3. Jumlah Responden
4.	SUGIHEN	Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja karyawan. Tahun 2017	Variabel : X1 = Reward X2 = Punishment Y = Kinerja Pegawai Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Peneltian : Secara parsial reward dan	1. Variabel 2. Alat Analisis	1. Tahun Penelitian 2. Objek Penelitian 3. Jumlah Responden

			punishment berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan dan secara simultan reward dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan		
5.	JAYANTI	Peran reward dan punishment dalam rangka peningkatan produktivitas kerja pegawai pada Bank (studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cab Malang). Tahun 2014	Variabel : X1 = Reward X2 = Punishment Y = Produktivitas Kerja Karyawan Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Penelitian : Bahwa reward dan punishment sama-sama berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Pemberian reward dirasakan lebih berpengaruh dan efektif dibanding punishment. Peran reward dalam bentuk promosi jabatan yang besar pengaruhnya terhadap produktivitas kinerja pegawai	1. Variabel 2. Alat Analisis	1. Tahun Penelitian 2. Objek Penelitian 3. Jumlah Responden

2.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran 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 Kinerja Pegawai.



2.8. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2010:96) 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 kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang OKU baik secara parsial maupun simultan.