

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Pustaka**

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*): Teori ini dikemukakan oleh B.F. Skinner (1930) yang menyatakan bahwa perilaku karyawan dapat dikendalikan melalui konsekuensi yang menyertainya, yaitu *reward* sebagai penguatan positif dan *punishment* sebagai penguatan negatif. Dengan demikian, pemberian *reward* dan *punishment* dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

#### **1. Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia atau SDM merupakan aset utama dan modal dasar yang memiliki peranan penting dalam mendukung proses pertumbuhan dan pengembangan sebuah perusahaan. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan yang meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses perekrutan atau pengadaan karyawan, penempatan yang tepat, pengembangan kompetensi, pemeliharaan kesejahteraan karyawan, hingga proses pemberhentian kerja yang dilakukan secara profesional. Apabila perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bekerja secara efektif, maka hal ini diharapkan dapat mendorong setiap individu dalam organisasi untuk memiliki motivasi yang tinggi dan menunjukkan disiplin kerja yang baik. Dengan

demikian, akan tercipta sikap kerja yang positif dan produktif dalam lingkungan kerja (Ilmi, 2020)

Pada suatu Organisasi diperlukan sumber daya manusia sebagai pelaksana, penggerak dan pemikir. Sumber daya manusia merupakan asset yang ada di organisasi. Pada dasarnya tidak ada organisasi yang tidak membutuhkan sumber daya manusia. Tanpa adanya sumber daya manusia yang mendukung dan berkompeten dalam bidangnya akan sulit bagi untuk organisasi untuk berkembang. Dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi harus baik yang di dasari dengan konsep sesuai dengan tujuan organisasi agar dapat memberikan hasil yang positif bagi keberlangsungan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses perencanaan dan pelaksanaan berbagai kegiatan yang dirancang untuk memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, serta memanfaatkan tenaga kerja secara optimal. Tujuan utama dari kegiatan ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, perusahaan tentu memerlukan karyawan yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga berkualitas secara keseluruhan, baik dari aspek kompetensi, etika kerja, maupun loyalitas terhadap organisasi.

Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Pentingnya peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi dibidang lainnya dan untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah seni dan ilmu dalam mengelola orang-orang di dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. MSDM tidak hanya sekedar mengisi posisi kosong, tetapi juga memastikan setiap individu berkembang sesuai potensinya dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Secara lebih menyeluruh, manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan terencana yang dilakukan oleh organisasi dan difokuskan pada upaya untuk menarik, mengembangkan, serta mempertahankan tenaga kerja yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Manajemen ini memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa perusahaan memiliki personel yang tepat untuk mencapai tujuannya. Beberapa fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia mencakup proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan kompetensi, penilaian atau evaluasi terhadap kinerja karyawan, pemberian kompensasi yang

adil dan layak, serta pengelolaan hubungan kerja yang harmonis dan peningkatan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Tujuan utama manajemen SDM adalah mengoptimalkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. MSDM juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, menjaga loyalitas karyawan, dan meningkatkan nilai organisasi secara jangka pendek maupun jangka panjang

Dalam praktiknya, manajemen SDM melibatkan kebijakan dan keputusan yang berpengaruh pada karyawan, termasuk perencanaan karir, pengelolaan konflik, pengembangan kompetensi, serta evaluasi dan pemberian penghargaan atau sanksi

#### **a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

- 1.) Pemeliharaan SDM (Komunikasi, Keselamatan dan Kesehatan kerja)
- 2.) Pengadaan SDM (Analisa pekerjaan, perencanaan SDM, Rekrutmen SDM, Seleksi dan penempatan SDM)
- 3.) Pengembangan (pengembangan SDM, pengembangan karir pengembangan Organisasi, manajemen dan penilaian kinerja)
- 4.) Kompensasi (kompensasi finansial, kompensasi non finansial)

## **b. Aspek –aspek Sumber Daya Manusia**

### 1.) Perencanaan SDM

Menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, termasuk prediksi jumlah, jenis, dan kualifikasi karyawan yang diperlukan sesuai visi dan misi perusahaan

### 2.) Rekrutmen dan seleksi

Proses menarik dan memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi agar dapat mengisi posisi yang tersedia secara efektif

### 3.) Pelatihan dan pengembangan karyawan

Meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan karyawan melalui program pelatihan, pengembangan karier, dan pendidikan formal maupun informal agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan.

### 4.) Manajemen kompensasi

Pengelolaan sistem penggajian, tunjangan, insentif, dan penghargaan lain yang adil dan kompetitif guna memotivasi karyawan dan mempertahankan mereka dalam organisasi.

#### 5.) Hubungan karyawan

Membangun komunikasi yang efektif, menyelesaikan konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.

#### 6.) Keselamatan dan kesehatan kerja

Menjamin perlindungan dan kesehatan karyawan di tempat kerja melalui penerapan standar keselamatan dan program kesehatan.

#### 7.) Adminitrasi SDM

Pengelolaan data karyawan, pengarsipan, dan administrasi kebijakan serta prosedur SDM yang mendukung kelancaran operasional organisasi

#### 8.) Aspek kompetensi, motivasi, loyalitas, dan disiplin kerja

Faktor-faktor ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan harus menjadi perhatian dalam pengelolaan SDM untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

## **2. Kinerja**

### **a. Pengertian kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Setiap kegiatan yang dilaksanakan untuk menambah perkembangan pada perusahaan adalah salah satu bukti kinerja. Pegawai memiliki peran yang penting untuk keberhasilan dan peningkatan suatu instansi atau perusahaan. Untuk hal ini, instansi harus bisa melihat kinerja setiap pegawai apakah mereka sudah mampu melakukan tugas dan kewajibannya sesuai dengan apa yang diharapkan ataukah malah sebaliknya. Penilaian kinerja pegawai ini sangat penting dalam menentukan kerjasama dengan pihak pegawai. 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. (Samijatun & Siswani, 2021)

Menurut Vinni Widastari, (2023) kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan

terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja para pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Sinaga & Hasibuan (2020), kinerja (*performance*) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodic baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standard an kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Ketika kinerja yang dihasilkan bias mencapai atau melampaui standar atau target yang telah ditentukan, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik, dan sebaliknya semakin lebar jarak pemisah antar target dan capaian, maka kinerja seseorang dikatakan rendah.

Kinerja merupakan ukuran atau evaluasi terhadap hasil atau prestasi yang dicapai dalam upaya memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, baik secara individu maupun organisasi. Kinerja menjadi aspek penting dalam menilai efektivitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap pencapaian sasaran yang diinginkan.

Salah satu inti manajemen sumber daya manusia adalah manajemen kinerja, yang bertanggung jawab mengelola kinerja pegawai. Dalam literatur manajemen, berbagai konsep tentang kinerja telah dijabarkan. Secara umum, kinerja merujuk pada hasil kerja individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, diukur

berdasarkan waktu atau standar tertentu. Konsep ini memiliki interpretasi yang luas, terutama dalam pendekatan, cakupan kajiannya, serta penggunaan kriteria atau indikator untuk menilai prestasi kerja

Strategi terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah mengaitkan kompensasi dengan perkembangan individu tersebut. Jika program kompensasi dianggap adil dan kompetitif oleh karyawan, perusahaan akan lebih mudah menarik individu yang berpotensi, mempertahankan mereka, serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja. Ini pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga yang bersaing.

Kinerja karyawan terkait langsung dengan pencapaian tujuan organisasi, menurut analisis kinerja karyawan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Lestary & Chaniago (2018), kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik yang berasal dari internal maupun eksternal individu tersebut.

- 1) Faktor internal meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki, tingkat motivasi, kepribadian, serta sikap dan perilaku yang mempengaruhi kinerjanya.
- 2) Faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan atasan, interaksi antar karyawan, serta lingkungan kerja di tempat mereka bekerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kemauan dan tingkat keterbukaan mereka terhadap diri sendiri dan orang lain saat menjalankan tugas mereka.

Menurut Zulkifli, (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai diantaranya.

- 1) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dimana pemimpin memberikan pengaruh dan memberi contoh dalam mencapai tujuan perusahaan. Cara alami untuk mempelajari kepemimpinan adalah dengan benar-benar "bekerja" dalam praktek, seperti berlatih melalui pelatihan dengan praktisi, pengrajin, dan seniman yang berkualitas. Dalam kaitannya, profesional diharapkan menjadi bagian dari kegiatan pendidikan/pelatihan yang relevan.

- 2) Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif. Hal ini dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan tertentu demi mencapai

suatu tujuan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai keadaan internal (persiapan).

### 3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif, berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Kepuasan kerja pada umumnya berkaitan dengan pekerjaan seorang karyawan.

Kepuasan kerja juga terkait erat kaitannya dengan teori keadilan, kewajiban psikologis, dan motivasi, karena kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang dan upah kerja. Ada banyak aspek untuk kepuasan kerja. Ini bisa menjadi sikap umum atau dapat dikaitkan dengan bagian dari pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan bagian dari bagian kepuasan hidup. Karena pekerjaan merupakan bagian penting dari kehidupan, kepuasan kerja juga mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Konsekuensinya, para manajer mungkin tidak dapat membantu dalam bekerja dengan lingkungan lainnya.

#### **c. Karakteristik kinerja yang baik**

- 1) Konsisten dalam pencapaian hasil
- 2) Efisiensi dalam penggunaan sumber daya
- 3) Orientasi pada tujuan yang jelas
- 4) Responsive terhadap perubahan lingkungan

5) Kualitas hasil yang tinggi

**d. Indikator kinerja**

Menurut Vinni Widastari, (2023) indikator kinerja

antara lain :

- 1) Kuantitas: Merupakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.
- 2) Kualitas: merupakan tingkat ketelitian, kerapian, dan hasil kerja yang sesuai standar yang ditetapkan,
- 3) Ketepatan: kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 4) Kehadiran: tingkat kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugas ditempat bekerja.
- 5) Kemampuan bekerjasama: kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Kelima indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai harapan organisasi.

Menurut Yurianto (2022), indikator kinerja karyawan meliputi beberapa aspek utama sebagai berikut :

1) Kualitas pekerjaan

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang sehausnya dikerjakan.

2) Kuantitas kerja

Seberapa banyak output yang dihasilkan dalam periode tertentu, termasuk kecepatan kerja.

3) Pelaksanaan tugas

Sejauh mana karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan minim kesalahan.

4) Tanggung jawab

Kesadaran dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik.

Indikator ini menekankan bahwa kinerja diukur tidak hanya dari hasil kerja (kualitas dan kuantitas), tetapi juga dari bagaimana tugas dilaksanakan dan tingkat tanggung jawab karyawan dalam pekerjaannya.

### **3. Punishment**

#### ***a. Pengertian Punishment***

*Punishment* atau hukuman merupakan tindakan yang diberikan dengan tujuan utama untuk memperbaiki kinerja pegawai yang telah

melakukan pelanggaran, menjaga keberlakuan aturan yang telah ditetapkan, serta memberikan efek jera atau pelajaran kepada individu yang melanggar. Pemahaman yang baik mengenai konsep hukuman sangat penting, karena hal tersebut berpengaruh terhadap keseluruhan proses dalam organisasi dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui proses pembelajaran yang lebih baik. Hukuman biasanya diterapkan dalam situasi di mana individu menunjukkan perilaku yang tidak sesuai dengan harapan organisasi, misalnya ketika mereka bertindak secara tidak terduga, tidak memberikan respons yang diharapkan, atau tidak menampilkan perilaku sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, hukuman berfungsi sebagai alat korektif agar individu dapat memahami kesalahan yang dilakukan dan memperbaiki tindakannya di masa mendatang.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *punishment* atau hukuman diartikan sebagai bentuk siksaan atau tindakan lain yang dikenakan kepada seseorang karena telah melanggar peraturan, undang-undang, atau ketentuan yang berlaku. Secara umum, *punishment* dapat dipahami sebagai suatu konsekuensi yang bersifat tidak menyenangkan atau tidak diharapkan, yang diberikan oleh atasan atau pihak berwenang sebagai respons atas perilaku tertentu yang dianggap menyimpang atau melanggar aturan. Apabila diterapkan dengan tepat, *punishment* memiliki potensi untuk

menekan atau mengurangi perilaku yang tidak sesuai dalam konteks organisasi. Namun demikian, penerapan hukuman harus dilakukan secara hati-hati, dengan mempertimbangkan berbagai aspek secara objektif dan menyeluruh yang berkaitan dengan situasi atau pelanggaran yang terjadi, agar hukuman tersebut bersifat adil dan tidak menimbulkan dampak negatif yang lebih besar.

*Punishment* atau hukuman dapat diberikan oleh manajer atau atasan dalam berbagai bentuk, seperti teguran atau kritikan, penurunan jabatan, hingga tindakan yang lebih tegas seperti pemutusan hubungan kerja. Hukuman ini pada dasarnya merupakan bentuk konsekuensi yang bersifat sebagai ancaman atau tindakan korektif, yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang telah melakukan pelanggaran, menjaga konsistensi terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi, serta memberikan efek jera atau pembelajaran kepada individu yang melanggar.

Penerapan *punishment* umumnya dilakukan sebagai respons atas terjadinya pelanggaran terhadap ketentuan atau aturan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam lingkungan kerja, sehingga diharapkan dapat mencegah terulangnya perilaku yang tidak sesuai dikemudian hari.

Dalam konteks operasional perusahaan, *punishment* atau hukuman diberlakukan sebagai bentuk tindakan korektif terhadap

karyawan yang melakukan kelalaian atau kesalahan yang berdampak merugikan bagi perusahaan. Bentuk *punishment* yang diberikan dapat bervariasi, mulai dari teguran lisan, penerbitan surat peringatan, pemberian sanksi berupa skorsing, hingga penghentian hubungan kerja secara permanen. Selain itu, hukuman juga dapat berupa pembatalan insentif seperti bonus bulanan atau penghargaan lainnya yang seharusnya diterima oleh karyawan. Dengan kata lain, pemberian *punishment* tidak hanya mencakup tindakan langsung, tetapi juga dapat berdampak pada tertundanya kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan maupun penghargaan lainnya. Tujuan utama dari penerapan *punishment* ini adalah untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih giat, disiplin, dan berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan tanggung jawabnya, sehingga pelanggaran serupa dapat diminimalkan di masa mendatang.

Perusahaan yang telah menerapkan sistem *reward* sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja positif karyawan, umumnya juga memiliki sistem *punishment* sebagai bentuk pengendalian terhadap perilaku yang menyimpang dari aturan yang berlaku. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *punishment* atau hukuman diartikan sebagai bentuk siksaan atau tindakan tertentu yang dikenakan kepada individu yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh suatu lembaga

atau organisasi. Dengan demikian, keberadaan sistem *punishment* dalam perusahaan berfungsi sebagai alat pengendali perilaku yang bertujuan untuk menjaga kedisiplinan, ketertiban, serta memastikan bahwa setiap karyawan mematuhi standar dan norma kerja yang berlaku.

*Punishment* atau hukuman merupakan bentuk tindakan yang diberikan dengan tujuan utama untuk memperbaiki kinerja pegawai yang telah melakukan pelanggaran, menjaga keberlakuan aturan yang berlaku di lingkungan kerja, serta memberikan pelajaran berharga kepada individu yang melanggar agar tidak mengulangi kesalahan serupa. Hukuman ini secara umum menimbulkan rasa tidak nyaman atau ketidaksenangan pada individu yang menerimanya, sebagai bentuk peringatan agar mereka tidak lagi melakukan tindakan yang merugikan atau bertentangan dengan nilai dan norma organisasi. Dengan demikian, *punishment* berperan sebagai alat korektif yang ditujukan untuk mengubah perilaku negatif menjadi perilaku yang lebih baik dan sesuai harapan.

Berbeda dengan *reward* yang biasanya diterima sebagai bentuk penghargaan positif atas kinerja yang baik, *punishment* sering kali dipersepsikan sebagai bentuk konsekuensi negatif. Namun, jika keduanya diterapkan secara bijaksana dan proporsional, maka *reward* dan *punishment* dapat menjadi alat

motivasi yang efektif bagi karyawan dalam meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya (Vinni Widastari, 2023).

*Punishment* adalah tindakan atau konsekuensi yang diberikan kepada seseorang, khususnya karyawan dalam organisasi atau perusahaan, sebagai respons atas pelanggaran aturan, kesalahan, atau penurunan kinerja. Tujuan utama *punishment* adalah menegakkan kedisiplinan, memperbaiki perilaku yang tidak sesuai, dan menjaga agar aturan serta standar perusahaan dipatuhi.

Dalam konteks organisasi, *punishment* berfungsi sebagai alat untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar agar mereka introspeksi dan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Selain itu, *punishment* juga berperan dalam memelihara keteraturan dan meningkatkan disiplin kerja karyawan.

*Punishment* bukan hanya sebagai bentuk hukuman tetapi juga sebagai sarana untuk memperbaiki kinerja dan perilaku karyawan. Dengan pemberian *punishment* yang tepat dan adil, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dan produktif. Namun, *punishment* harus diberikan berdasarkan penilaian yang objektif dan sesuai aturan agar tidak menimbulkan ketidakadilan atau demotivasi berlebihan.

Dampak praktik manajemen sumber daya manusia, *punishment* sering dipadukan dengan *reward* (penghargaan) untuk

menciptakan keseimbangan antara motivasi positif dan koreksi perilaku negative. Penerapan system *reward* dan *punishment* yang efektif dapat meningkatkan kualitas karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

*Punishment* adalah mekanisme penting dalam pengelolaan organisasi yang bertujuan menegakkan aturan, memperbaiki perilaku, dan menjaga disiplin karyawan agar organisasi dapat berjalan dengan tertib dan mencapai tujuan yang diinginkan.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Punishment***

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *punishment* sebagai berikut:

1) Jenis pelanggaran

Tingkat dan jenis pelanggaran yang dilakukan sangat mempengaruhi bentuk dan beratnya *punishment*.

2) Kebijakan dan Aturan Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki kebijakan dan peraturan yang berbeda terkait *punishment*.

3) Keadilan dan Alasan yang Jelas

*Punishment* harus diberikan secara adil dan didasarkan pada alasan yang jelas serta rasional.

4) Kepemimpinan dan gaya manajemen

Cara pemimpin atau manajer dalam menerapkan *punishment* sangat berpengaruh.

5) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dan adanya pengawasan yang baik dapat meminimalisir pelanggaran serta mendukung efektifitas *punishment*.

6) Faktor psikologis dan individu

Karakteristik Individu seperti sikap, motivasi, pengalaman kerja dan tingkat kedisiplinan juga mempengaruhi bagaimana *punishment* berdampak pada perilaku selanjutnya.

7) Tujuan Organisasi

*Punishment* diberikan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, seperti meningkatkan disiplin, produktivitas, dan kinerja secara keseluruhan.

**c. Indikator *Punishment***

Menurut Chairunnisa, (2022) indikator-indikator *punishment* adalah:

- 1) *Punishment* preventif merupakan bentuk pencegahan yang bertujuan untuk menghindari terjadinya pelanggaran sebelum perilaku menyimpang muncul. Bentuk *punishment* ini dapat berupa penyusunan dan penerapan tata tertib kerja, penyampaian perintah atau anjuran secara jelas,

pemberlakuan larangan terhadap tindakan tertentu, pelaksanaan pengawasan terhadap aktivitas kerja, serta penegakan disiplin agar karyawan senantiasa patuh terhadap aturan yang berlaku.

- 2) *Punishment* represif adalah tindakan korektif yang diberikan setelah pelanggaran atau kesalahan telah terjadi. Bentuk *punishment* ini bisa berupa pemberitahuan resmi kepada pelanggar, teguran baik secara lisan maupun tertulis, serta pemberian sanksi atau hukuman sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Tujuannya adalah untuk memberikan efek jera serta memperbaiki perilaku individu yang telah menyimpang dari ketentuan organisasi.

Menurut Pandan Sari et al., (2023) :

- 1) Usaha meminimalisir kesalahan yang terjadi, dimana karyawan diharapkan menghindari kesalahan dalam tugasnya karena adanya konsekuensi hukuman.
- 2) Hukuman diberikan berjenjang sesuai dengan kesalahan yang dilakukan
- 3) Hukuman diberikan dengan penjelasan yang jelas kepada karyawan
- 4) Hukuman bertujuan untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2013):

1) Hukuman ringan

Teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

2) Hukuman sedang

Penundaan kenaikan gaji, penurutan gaji, penundaan kenaikan pangkat.

3) Hukuman berat

Penurunan pangkat, pembebasan jabatan, pemberhentian kerja, pemutusan hubungan kerja.

Secara umum indikator *punishment* mencakup aspek pencegahan kesalahan, pemberian hukuman sesuai tingkat kesalahan, adanya penjelasan tentang hukuman, serta tujuan untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan kinerja karyawan. Hukuman dapat berupa teguran ringan hingga pemutusan hubungan kerja tergantung tingkat pelanggaran.

**d. Fungsi *Punishment***

1) Menjaga disiplin dan ketaatan terhadap aturan

*Punishment* berfungsi untuk menjaga kedisiplinan karyawan dan memastikan mereka mematuhi aturan serta kebijakan organisasi.

2) Mengurangi atau mencegah perilaku yang tidak diinginkan  
*Punishment* bertujuan untuk mengurangi frekuensi perilaku negatif atau pelanggaran yang dapat merugikan organisasi, sekaligus mencegah terulangnya kesalahan yang sama di masa depan.

3) Memberikan efek jera

Dengan memberikan sanksi atau hukuman, *punishment* memberikan pelajaran kepada karyawan agar tidak mengulangi kesalahan, sehingga membantu membentuk perilaku yang lebih baik dan bertanggung jawab.

4) Mendorong perilaku sesuai tujuan organisasi

*Punishment* membantu mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, sehingga mendukung pencapaian hasil yang diharapkan.

5) Meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan

Dengan menekan tingkat kesalahan dan pelanggaran, *punishment* berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

6) Mendorong kolaborasi kerja tim

*Punishment* dapat menumbuhkan kesadaran bahwa perilaku yang merugikan tim atau organisasi akan berakibat pada

konsekuensi negatif, sehingga mendorong kerja sama yang lebih baik antar karyawan.

7) Menjaga keseimbangan sistem *reward*

*Punishment* melengkapi sistem *reward* dengan memberikan konsekuensi atas perilaku yang tidak sesuai, sehingga menciptakan keseimbangan antara motivasi positif dan koreksi perilaku negatif.

#### 4. *Reward*

##### a. Pengertian *Reward*

*Reward* dapat diartikan sebagai suatu bentuk pemberian imbalan atau apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada seorang karyawan sebagai pengakuan atas prestasi atau pencapaian yang telah berhasil diraihnya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Bentuk *reward* ini dapat bersifat finansial, seperti bonus atau insentif, maupun non finansial, seperti penghargaan simbolis, ucapan apresiasi, atau kesempatan pengembangan karier. Pemberian *reward* tersebut berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan, karena mampu memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih giat, disiplin, dan berorientasi pada hasil yang lebih baik.

*Reward* merupakan bentuk pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai wujud apresiasi atas capaian

kinerja yang telah berhasil diraih. Penghargaan ini dapat berbentuk imbalan yang bersifat finansial, seperti bonus atau insentif, maupun imbalan nonfinansial, seperti penghargaan simbolis, ucapan terima kasih, atau peluang pengembangan karier. Dalam praktiknya, *reward* atau bentuk apresiasi ini mencakup berbagai fasilitas dan insentif yang disediakan oleh instansi atau perusahaan sebagai bagian dari pemenuhan aspek kontrak psikologis antara pegawai dan organisasi. Apresiasi tersebut juga berfungsi dalam memenuhi berbagai kebutuhan individu yang secara sadar diupayakan melalui pilihan perilaku kerja yang mereka ambil.

Oleh karena itu, pemberian *reward* kepada pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, karena dapat memperkuat motivasi, loyalitas, dan komitmen dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan. Sistem pemberian *reward* memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung keberlangsungan organisasi atau kelompok, khususnya dalam hal mempertahankan pegawai yang berkompoten serta menarik individu berkualitas untuk bergabung. Melalui pemberian *reward*, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, organisasi menunjukkan komitmennya terhadap pengakuan atas kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan bersama. Ketika pegawai menerima *reward*, mereka akan merasa dihargai dan diakui atas kerja keras yang telah dilakukan, sehingga menumbuhkan perasaan

positif terhadap tempat mereka bekerja. Lebih dari itu, hal tersebut mencerminkan keseriusan organisasi atau perusahaan dalam mendukung perkembangan karier karyawannya secara berkelanjutan (Gentari & Sunaryo, 2022).

Lebih lanjut menurut (Andy Pratama & Putri Handayani, 2022) *reward* dipandang sebagai salah satu bentuk apresiasi yang diberikan oleh organisasi sebagai upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang profesional dan sesuai dengan tuntutan kompetensi dari suatu jabatan tertentu. Dalam rangka mendukung pencapaian hal tersebut, diperlukan suatu proses pembinaan yang dilakukan secara seimbang dan terarah.

Pembinaan ini mencakup berbagai kegiatan yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian struktur kerja, pemanfaatan tenaga kerja secara optimal, serta pemeliharaan atau pengelolaan karyawan secara berkelanjutan, sehingga pada akhirnya pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan harapan organisasi..

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk nyata dari ungkapan rasa terima kasih dan apresiasi terhadap karyawan yang telah menunjukkan kompetensi serta loyalitasnya dalam bekerja. Tindakan ini juga mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan sumber daya manusia

yang berkualitas melalui investasi yang berkelanjutan, baik dalam bentuk pelatihan dan pengembangan keterampilan, perencanaan karier yang terarah, pengorganisasian kerja yang efektif, maupun pemeliharaan karyawan secara sistematis. Dengan memberikan penghargaan secara konsisten, perusahaan tidak hanya mendorong motivasi kerja, tetapi juga memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.

*Reward* atau penghargaan merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan berbagai literature dan penelitian, *reward* dapat dipahami sebagai bentuk balas jasa atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas prestasi dan kontribusi mereka dalam bekerja. Reward ini bisa berupa imbalan finansial, seperti bonus, insentif, atau kenaikan gaji, maupun imbalan non finansial, seperti pengakuan, pujian, kesempatan pengembangan karir, dan fasilitas lainnya.

Pemberian *reward* berfungsi sebagai pengakuan atas usaha dan prestasi karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya, *reward* juga merupakan bagian dari kontrak psikologis antara organisasi dan karyawan, yang mencakup berbagai bentuk apresiasi yang disediakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, baik kebutuhan materi maupun psikologis.

*Reward* memiliki dampak positif yang nyata terhadap motivasi kerja. Penghargaan yang diberikan kepada anggota organisasi dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih giat dan produktif. Dengan adanya *reward*, karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

*Reward* merupakan alat manajemen yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia. Pemberian *reward* yang tepat dan adil tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, tetapi juga membantu organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang system *reward* yang komprehensif dan berkelanjutan sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM dan pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *reward***

Pemberian *reward* perlu dilakukan secara layak dan adil agar mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan kondusif bagi seluruh karyawan dalam lingkungan organisasi. Lingkungan kerja yang sehat tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga meningkatkan kepuasan serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Dalam proses pemberian *reward*, terdapat sejumlah faktor penting yang harus diperhatikan agar penghargaan yang diberikan benar-benar efektif dan tepat sasaran. Menurut Beno et

al., (2022), terdapat beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam pemberian *reward*, antara lain :

1) Penawaran permintaan tenaga kerja

Penghargaan yang diberikan akan semakin banyak jika penawaran tenaga kerja lebih tinggi dibandingkan permintaannya.

2) Kemampuan dan kesediaan organisasi

Penghargaan semakin meningkat jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik dan sebaliknya.

3) Organisasi karyawan

Penghargaan semakin meningkat jika karyawan memiliki organisasi yang kuat dan sebaliknya.

4) Produktivitas kerja karyawan

Penghargaan semakin meningkat jika produktivitas kerja karyawan juga meningkat.

5) Pemerintah dan undang-undang Keppres Pemerintah

Penghargaan yang diberikan perusahaan harus mengacu pada peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah dengan Undang-undang dan keppre penghargaan bagi karyawan.

Menurut Nuryadi et al., (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* meliputi :

1) Konsistensi internal

Penetapan *reward* harus didasarkan pada perbandingan jenis pekerjaan didalam perusahaan agar adil dan konsisten.

2) Kompetensi Eksternal

Besarnya *reward* ditentukan agar perusahaan tetap kompetitif dengan perusahaan lain, sehingga dapat mempertahankan karyawan berkualitas.

3) Kontribusi karyawan

*Reward* diberikan sesuai dengan kontribusi nyata yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

4) Administrasi

Faktor administrasi seperti perencanaan, anggaran. Komunikasi, dan evaluasi juga mempengaruhi kebijakan pemberian *reward*.

Menurut Wibowo (2022)

1) Faktor Eksternal

Meliputi pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, pengaruh pemerintah, dan peran perserikatan pekerja yang mempengaruhi system dan besaran *reward*.

2) Faktor Internal

Termasuk anggaran tenaga kerja (labor budget), pengambilan keputusan terkait kompensasi, kepuasan karyawan terhadap *reward* serta hubungan antara *reward* dan produktivitas karyawan.

3) Kriteria *Reward* yang Efektif

*Reward* harus memenuhi kriteria seperti keadilan (equitable), konsistensi, transparansi, cost effective, dan dapat memotivasi serta diterima oleh karyawan.

**c. Karakteristik *reward***

1) Bersifat Apresiatif dan Pengakuan

*Reward* diberikan sebagai bentuk apresiasi atau pengakuan atas kinerja, kontribusi, atau pencapaian seseorang dalam organisasi.

2) Terdiri dari Dua Jenis Utama

*Reward* terbagi menjadi *reward* finansial dan non-finansial.

- *Reward* finansial berupa uang atau barang, seperti gaji, bonus, tunjangan, dan insentif.
- *Reward* non-finansial berupa penghargaan non-materi seperti pengakuan, sertifikat, promosi, pelatihan, cuti tambahan, dan kesempatan pengembangan karir.

3) Mempunyai fungsi Motivasi

*Reward* berfungsi untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja dan produktivitasnya, serta menjaga loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan.

4) Konsistensi dan keadilan

*Reward* harus diberikan secara konsistensi dan adil, sesuai dengan kontribusi dan pencapaian karyawan, serta sebanding dengan *reward* yang diterima oleh karyawan lain dalam perusahaan yang sama.

5) Bersifat kompetitif

*Reward* harus kompetitif dengan kondisi pasar dan perusahaan lain agar dapat menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.

6) Terintegrasi dengan sistem manajemen

*Reward* merupakan bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia terstruktur, melibatkan proses penilaian kinerja, administrasi pemberian *reward* dan

penyesuaian dengan kebutuhan perusahaan pada karyawan.

7) Mendorong perilaku positif dan pencapaian tujuan

*Reward* diarahkan untuk mendorong perilaku yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, sehingga membantu pencapaian target perusahaan.

8) Memiliki dampak positif pada kinerja

Pemberian *reward* yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan secara keseluruhan.

**d. Indikator *reward***

Menurut Kadarisman (2012:122) indikator *reward* antara lain :

1) Upah

Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Gaji

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.

### 3) Insentif

Bonus/Insentif adalah tambahan atau imbalan diatas atau diluar gaji/upah yang diberikan organisasi.

### 4) Tunjangan

Tunjangan karyawan seperti dana pension, perawatan di rumah sakit, tunjangan hari raya dan liburan.

### 5) Penghargaan Interpersonal

Penghargaan interpersonal atau biasa disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti sttus dan pengakuan.

### 6) Promosi

Promosi dilakukan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Promosi jabatan juga diartikan sebagai pemindahan kekayaan dari suatu posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan gaji, fasilitas, tanggung jawab, dan peluang labih besar.

Menurut Rahmah & Sari, (2023), terdapat empat indikator utama yang mempengaruhi *reward* yaitu :

#### 1) Gaji dan Bonus

Komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan, meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonusinsentif.

## 2) Kesejahteraan

Program kesejahteraan yang ditawarkan perusahaan sebagai bentuk *reward* atas prestasi kerja, seperti tunjangan, fasilitas kerja (misalnya kendaraan dinas) dan paket liburan.

## 3) Pengembangan Karir

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan berprestasi untuk meningkatkan nilai dan kemampuan mereka sehingga dapat memberikan kinerja lebih baik di masa depan.

## 4) Penghargaan Psikologis dan sosial

Bentuk penghargaan yang penting bagi karyawan, seperti pengakuan, pujian, dan penghargaan social lainnya yang meningkatkan motivasi kerja.

### **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperbanyak referensi, teori serta bahan kajian pada penelitian yang dilakukan penulis. Berikut disajikan tabel di bawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	<p>(Lestary &amp; Chaniago, 2018)            “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”</p> <p>Jurnal Riset Bisnis dan Investasi, Vol.3 No.2,hal 94-103 2018</p>	<p>Persamaan meneliti Variabel terikat berupa Kinerja</p>	<p>Perbedaan Variabel bebas yang digunakan berupa Lingkungan Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan lingkungan kerja dan kinerja karyawan yang ada di Divisi Detail Part Manufactur Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki hubungan positif yang sedang (moderate) dengan nilai sebesar 0,438 dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Ade Alvina Almaidah, Suhartini, Muhammad N            “Pengaruh <i>Reward</i> dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT Polychem Indonesia Tbk Divisi QA</p> <p>Jurnal Manajemen Perusahaan, Vol.1 No. 1 Maret 2022 E-ISSN 2828-6332</p>	<p>Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan Variabel terikat berupa kinerja.</p>	<p>Perbedaan Variabel bebas yang digunakan berupa Karakteristik individu</p>	<p>hasil penelitian ini menunjukkan : <i>Reward</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				<i>Reward</i> dan karakteristik individu secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	<p>Noormalita Primadaru, Theo Hangga Agusta. “<i>The Impact of Reward, Punishment, and Motivation on Teacher Performance in Vocational Schools</i>”</p> <p><i>Journal of Educational Analytics (JEDA) Vol. 1, No. 3, 2022: 267-282</i></p>	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan Variabel terikat berupa kinerja.	Perbedaan fokus penelitian variabel terikat pada Guru di SMK Negeri Yogyakarta.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi secara oarsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Yogyakarta.
4.	<p>(Pujianti et al., 2022)</p> <p>“<i>The Effect of Reward and Punishment and Work Motivation On Employee Perfomance Throught Work Discipline</i>”</p> <p><i>Journal of Management and Business Application, Vol. 5, No. 2, July 2022, page 567-578 ISSN 2614-1981.</i></p>	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan Variabel terikat berupa kinerja.	Perbedaan menggunakan Variabel intervening yaitu Disiplin kerja.	Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	(Andy Pratama & Putri Handayani, 2022) “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan”  Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis. Vol.2,No.2,Page 62-70 2022	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishmet</i> dan Variabel terikat berupa kinerja	Perbedaan fokus penelitian Variabel terikat pada karyawan CV Champion Jaya Sejahtera	Dari hasil uji t menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja karyawan CV Champion Jaya Sejahtera. Sedangkan <i>punishmen</i> tidak berpengaruh signifikan namun memiliki arah positif terhadap variabel kinerja karyawan CV Champion Jaya Sejahtera
6.	(Gentari & Sunaryo, 2022) “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja pegawai Negeri Sipil Di area terdampak pintu toll Serang-Panimbang”  Jurnal Manajemen, Vol 12, No.2 Juli-Desember 2022	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishmet</i> dan Variabel terikat berupa kinerja	Perbedaan fokus penelitian Variabel terikat pada pegawai Negeri Sipil	Hasil pengolahan data dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Reward</i> (X1) terhadap kinerja (Y), terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>punishment</i> (X2)

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	e-ISSN 2627-7872/2088-8554			terhadap Kinerja (Y) , terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>reward</i> (X1) dan <i>punishment</i> (X2) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Y
7.	(Zulkifli, 2022) “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review Msdm)”  Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, Vol.3, No.1 Halaman 414-423 , 2022	Persamaan variabel bebas yang diteiti tentang kinerja	Perbedaan variabel terikat yang diteliti berupa kepemimpinan, motivasi dan kepuasan	Hasil dari studi literatur ini adalah sebagai berikut: 1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
8.	Ade Alvina, Suhartini, Muhammad Nurhuala Huddin “Pengaruh <i>Reward</i> dan karakteristik Individu Terhadap kinerja Karyawan pada PT Polychem Indonesia TBK”  Jurnal Manajemen Perusahaan, Vol.1 No.1 Maret 2022 E-ISSN 2828-6332	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan Variabel terikat berupa kinerja	Perbedaan Variabel bebas yang digunakan pada penelitian terdahulu berupa karakteristik individu	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				<i>Reward</i> dan karakteristik individu secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	(Andy Pratama & Putri Handayani, 2022) “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan”  Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis, Vol.2 No.2 Juni 2022	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dan Variabel terikat berupa Kinerja	Perbedaan fokus penelitian Variabel terikat	<i>Reward</i> berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja karyawan, sedangkan <i>punishment</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara bersama-sama, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut
10.	(Vinni Widastari, 2023) “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan”  Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset, Vol.1 No. 6 November 2023, e-ISSN	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dan Variabel terikat berupa kinerja	Perbedaan fokus penelitian Variabel terikat pada pegawai kantor kementerian pertanian Direktorat Jenderal Peternakan dan	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	2988-5418; p-ISSN: 2988-6031, Hal 332-343		Kesehatan Hewan	Pernakan dan Kesehatan Hewan.
11.	(Lestari & Muslihat, 2023) “Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Motivasi Kerja (studi kasus karyawan di Cikarang)  Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika. Vol 21 No.2 September 2023, P-ISSN 1411- 8637 E-ISSN 2550-1178	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	Perbedaan Variabel terikat yang digunakan berupa Motivasi Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh parsial yang positif dan signifikan antara <i>reward</i> terhadap motivasi kerja dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja, serta terdapat pengaruh simultan yang positif dan signifikan, yaitu variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara bersama-sama mempengaruhi motivasi kerja para karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk selalu mengelola sumber daya manusianya dengan meningkatkan motivasi para karyawan agar selalu produktif menyelesaikan target perusahaan.
12.	(Farizky et al., 2023) “ <i>The Effect of The Reward and Punishment System on Employee Performance With Work Productivity</i> ”	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishment</i>	Perbedaan menggunakan Variabel intervening yaitu	Hasilnya adalah <i>reward</i> berpengaruh terhadap produktivitas kerja,

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	<p data-bbox="391 376 708 483"><i>as Intervening Variable at PT. Baja Karya Utama Bekasi”</i></p> <p data-bbox="391 573 691 719"><i>Mangement Studies and Entrepeneurship Journal Vol.4(+4) 2023 : 3468 - 3475</i></p>	<p data-bbox="730 376 919 483">dan Variabel terikat berupa Kinerja.</p>	<p data-bbox="941 376 1107 448">Produktivitas kerja.</p>	<p data-bbox="1129 376 1356 1529"><i>punishment</i>berpen garuh terhadap produktivitas kerja, <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan, <i>punishment</i>tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, <i>reward</i> mempengaruhi kinerja karyawan dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening, <i>punishment</i>memp engaruhi kinerja karyawan dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening.</p>
13.	<p data-bbox="391 1538 703 1839">(Rezky Ananda Amalia &amp; Maupa, 2023) <i>“The Effect of Reward and Punishmenton Employee Perfomance with Work Discipline as Intervening Variable at PT BPRS Niaga Mandani.</i></p>	<p data-bbox="730 1538 911 1951">Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>Punishmet</i>, Variabel terikat yang diteliti Kinerja Karyawan.</p>	<p data-bbox="941 1538 1107 1798">Perbedaan menggunakan Variabel intervening yaitu Disiplin kerja.</p>	<p data-bbox="1129 1538 1356 1993">Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dan juga</p>

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	<p><i>Vol.1, No. 5 July 2023</i>  <i>e-ISSN: 2963-7589</i>  <i>Economic and Business Journal / ECBIS</i></p>			<p>tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Disiplin kerja, pada gilirannya, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Reward</i>, secara langsung dan tidak langsung, mempengaruhi kinerja karyawan melalui disiplin kerja, sedangkan <i>punishment</i> memiliki efek langsung dan tidak langsung.</p>
14.	<p>(Harbi et al., 2023)  “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etos Kerja pada PT.Mandiri Utama Finance”</p> <p>Jurnal Pusaran Manajemen vol 1 No.4, Agustus 2023 hal,356-366 e-ISSN:3025-1303</p>	<p>Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dan Variabel terikat berupa Kinerja</p>	<p>Perbedaan pada variabel Intervening Yaitu Etos Kerja</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan, 2) Terdapat pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan, 3) Terdapat pengaruh <i>reward</i> terhadap etos</p>

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				<p>kerja, 4) Terdapat pengaruh <i>punishment</i> terhadap etos kerja, 5) Terdapat pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan, 6) Terdapat pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja, dan 7) Terdapat pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja.</p>
15.	<p>(Firah &amp; Ishak, 2023)  <i>“The Effect of Rewards and Punishment on the Employment at PT Tania Medan Service Insurance”</i>             Dharmawangsa:  <i>International Journals of The Social Science, Education and Humanities. P - ISSN : 2716-5132, E - ISSN : 2723-0783 Vol. 4 No. 3 November 2023 Page: 117 – 128</i></p>	<p>Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dan Variabel terikat berupa Kinerja.</p>	<p>Perbedaan fokus penelitian variabel terikat pada PT Tania Medan Service Insurance</p>	<p>Hasil uji F sebesar 17,082 dengan nilai signifikansi 0,000 (&lt;0,05) menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis alternatif (<math>H_a</math>) diterima. Koefisien determinasi (<math>R^2</math>) sebesar 0,693 berarti bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> menjelaskan</p>

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				69,3% variasi dalam kinerja karyawan, sedangkan sisanya 30,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Motivasi dan kinerja yang diberikan perusahaan melalui pemberian <i>reward</i> dan <i>punishments</i> sangat efektif dalam meningkatkan kepercayaan diri karyawan dan memperbaiki kinerja karyawan.
16.	(Nuzul Ramadhan et al., 2024) “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan”  Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah (JUPEKES), Vol.2 No.2, Mei 2024 e-ISSN :2988-134X, p-ISSN :2988-148X, Hal 01-13	Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dan Variabel terikat berupa Kinerja	Perbedaan fokus penelitian Variabel terikat pada Bank Syariah Indonesia KCP Medan	Hasil uji t menunjukkan bahwa <i>Reward</i> ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) di Bank Syariah Indonesia KCP Medan Pulo Brayan dengan $t$ hitung $3,609 > t$ tabel $2,04523$ . <i>Punishment</i> ( $X_2$ ) juga berpengaruh signifikan dengan $t$ hitung $4,286 > t$ tabel $2,04523$ . Secara simultan, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> bersa

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				<p>ma-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan F hitung 110,061 &gt; F tabel 3,33 dan nilai signifikansi 0,000 &lt; 0,05. Koefisien determinasi (<math>R^2</math>) sebesar 0,876 atau 87,6%, yang berarti 87,6% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>.</p>
17.	<p>(Nerphy Siahaan, 2024) “Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> dengan metode key performance indicator(KPI) terhadap tingkat kinerja karyawan gudang pada Pt. Victoria pratama mandiri</p> <p>743 EKOMA : Jurnal Ekonomi,Manajemen,Aku ntansi Vol.3, No.4, Mei 2024.</p>	<p>Persamaan variabel bebas yang digunakan yaitu <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dan Variabel terikat berupa kinerja</p>	<p>Variabel bebas pada penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening berupa key performance indikator</p>	<p>Hasil analisis statistic deskriptif menunjukkan ada pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan gudang, hal ini terlihat dari nilai mean variabel sebesar 3,50 dari skala 4 dalam kategori setuju, artinya sebagian besar responden menyatakan bahwa efektivitas, kemandirian dan komitmen karyawan dibagian gudang PT. Victoria</p>

No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				Pratama Mandiri sudah baik. Sedangkan untuk nilai standar deviasinya menunjukkan nilai yang lebih kecil dari pada Mean. Hal ini menunjukkan bahwa nilai mean dapat digunakan sebagai representasi dari keseluruhan data.
18.	<p>(Alfina Salsabila &amp; Ratnawaty Marginingsih, 2024)  “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Plastik di Kabupaten Sleman”</p> <p>Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah Vol. 2, No. 2 Juni 2024 e-ISSN: 3021-8691; p-ISSN: 3024-8388; Hal 306-317</p>	Persamaan pada penelitian Variabel bebas yang diteliti yaitu Kinerja Karyawan.	Perbedaan pada Variabel terikat yang diteliti yaitu pelatihan dan pengembangan karir.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, dengan nilai t-hitung 2,975 serta nilai signifikan uji t sebesar $0,008 < 0,05$ yaitu pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada uji simultan dengan nilai F-hitung 20,740 dengan signifikansi 0,000. Karena signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan

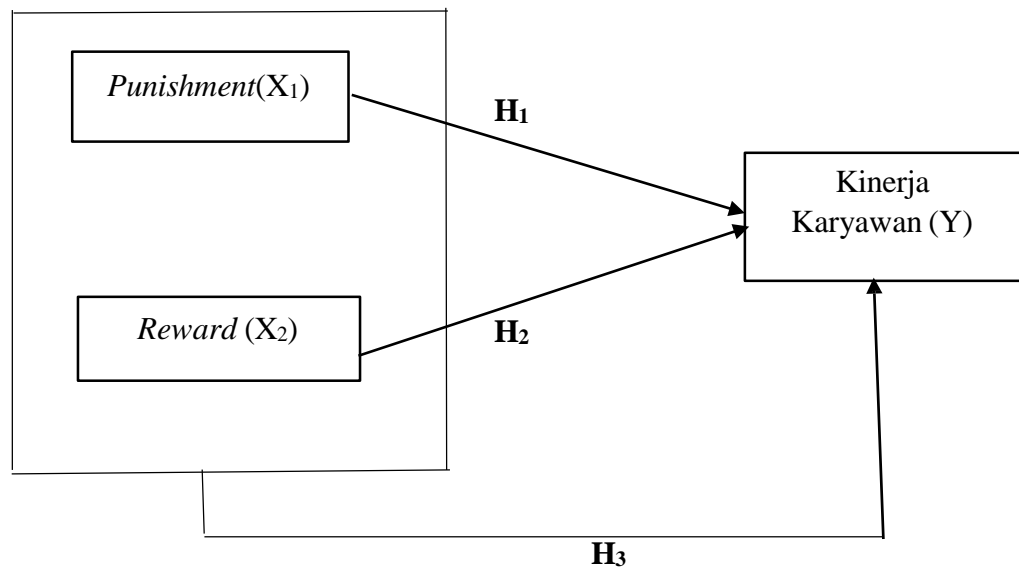
No	Peneliti/Judul/ Tahun/Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				simultan terhadap kinerja karyawan pada Toko Plastik di Kabupaten Sleman.
19.	<p>(sukmawati anita et al., 2024) “Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)”</p> <p>Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 2 No. 1 Februari 2024 e-ISSN: 2988-5000; p-ISSN: 2988-4101, Hal 239-248</p>	Variabel Kinerja Karyawan.	Tidak ada variabel <i>punishment</i> dan <i>reward</i> .	Temuan dari literatur riset ini adalah bahwa: 1) lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja pegawai; 2) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 3) dan komitmen terhadap organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai.
20.	<p>(Maulida Asyifa Salma, 2024) Pengaruh Reward, Punishment dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Maulida</p> <p>Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset Vol. 2 No. 1 Januari 2024 e-ISSN 2988-5418; p-ISSN: 2988-6031, Hal 57-75</p>	Persamaan Variabel terikat yang digunakan kinerja, Variabel bebas punishment dan reward	Perbedaan terdapat variabel bebas berupa disiplin kerja.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward, punishment dan penilaian Kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan sebagai disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

### C. Kerangak Konseptual

Menurut (Sugiyono, 2020) kerangka berfikir yang tepat dan baik mampu menjabarkan dengan teori pertautan antara variabel yang nantinya diteliti. Kerangka berpikir menjelaskan hubungan antara setiap variabel untuk menganalisis permasalahan dari hal umum ke hal yang khusus.

kerangka berpikir atau kerangka konseptual adalah rancangan pemikiran yang sistematis dan logis untuk menjelaskan hubungan antar konsep atau variabel dalam penelitian, sehingga memudahkan peneliti dalam menguraikan dan memecahkan permasalahan yang diangkat. Selain itu juga dengan kerangka berfikir dapat dilihat keterkaitan variabel independen (X1) dan (X2) dengan variabel dependen (Y).

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, khususnya mengenai pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan, serta hubungan antara *punishment* dan kinerja karyawan. Selain itu, kerangka ini juga menjelaskan bagaimana peranan *reward* dan *punishment* secara bersama-sama dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan adanya kerangka berpikir ini, diharapkan peneliti dapat lebih mudah dalam merancang dan menyusun alur penelitian secara sistematis. Untuk memperjelas hubungan antar variabel tersebut, penulis menyajikan skema kerangka berpikir dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Modifikasi dari (Harbi et al., 2023),(Nuzul Ramadhan et al., 2024)dan(Nerphy Siahaan, 2024)

#### D. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah dugaan atau anggapan sementara yang dibuat oleh peneliti berdasarkan observasi awal, teori, dan literatur terkait yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Hipotesis ini bersifat tentatif, artinya belum terbukti kebenarannya dan harus diuji melalui penelitian empiris untuk menentukan apakah dugaan tersebut benar atau salah. Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka diperoleh hipotesis penelitian sebagai berikut:

## 1. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja karyawan

*Punishment* adalah hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang telah melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* atau hukuman akan memunculkan rasa tidak senang pada seseorang agar mereka tidak membuat suatu tindakan yang jahat. Jadi, *punishment* atau hukuman yang diberikan adalah untuk memperbaiki perilaku tidak baik menjadi ke arah yang lebih baik. Karena itu, *reward* akan terlihat dalam bentuk yang lebih positif, sedangkan *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, jika *reward* dan *punishment* diberikan secara bijak akan menjadi motivasi lebih untuk pegawai dalam memperbaiki kinerjanya. (Rahmah & Sari, 2023)

H<sub>1</sub> : *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## 2. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja karyawan

*Reward* merupakan suatu bentuk pengakuan yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai sebagai wujud apresiasi atas keberhasilan dalam mencapai prestasi kerja. Penghargaan ini dapat diberikan dalam dua bentuk, yaitu imbalan yang bersifat finansial seperti bonus dan insentif, maupun imbalan nonfinansial seperti pujian, penghargaan simbolis, atau peluang pengembangan karier. Dalam konteks hubungan kerja, *reward* atau bentuk apresiasi lainnya merupakan bagian dari pemenuhan kontrak psikologis

antara organisasi dan pegawai, di mana organisasi menunjukkan perhatian terhadap kontribusi individu. Pemberian penghargaan ini juga berperan dalam membantu pegawai memenuhi berbagai kebutuhan pribadi mereka, yang secara tidak langsung memengaruhi pemilihan perilaku dan sikap dalam menjalankan tugas pekerjaan. Oleh karena itu, pemberian *reward* yang tepat dan proporsional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik dari segi motivasi, produktivitas, maupun loyalitas terhadap perusahaan..

Sistem pemberian *reward* memegang peranan yang sangat penting dalam konteks organisasi atau kelompok, khususnya dalam upaya mempertahankan keberadaan pegawai yang berkualitas sekaligus menarik tenaga kerja potensial untuk bergabung. Melalui sistem penghargaan yang dirancang secara adil dan strategis, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kompetitif. Menurut Gentari dan Sunaryo (2022), pemberian *reward* yang dilakukan oleh perusahaan kepada pegawainya tidak hanya menjadi bentuk apresiasi atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan, tetapi juga mencerminkan keseriusan organisasi dalam memperhatikan pengembangan karier pegawai secara berkelanjutan. Dengan merasa dihargai, karyawan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan termotivasi untuk terus

meningkatkan performa kerja mereka demi mendukung pencapaian tujuan perusahaan. (Gentari & Sunaryo, 2022).

H<sub>2</sub> : *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang secara menyeluruh dalam kurun waktu tertentu selama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang kemudian dibandingkan dengan berbagai ukuran pencapaian, seperti standar kerja, target, atau sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama sebelumnya. Segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh pegawai yang berkontribusi terhadap pertumbuhan dan kemajuan perusahaan dapat dianggap sebagai indikator kinerja yang nyata. Dalam hal ini, pegawai memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan dan perkembangan sebuah instansi atau organisasi. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk secara objektif menilai kinerja masing-masing pegawai, guna mengetahui apakah mereka telah menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai harapan, atau justru belum memenuhi standar yang ditentukan. Penilaian terhadap kinerja pegawai ini sangat diperlukan sebagai dasar dalam menjalin kerja sama yang lebih efektif dengan karyawan. Menurut Samijatun & Siswani, (2021), kinerja atau prestasi kerja mencakup hasil kerja yang dicapai seorang pegawai baik dari sisi kualitas maupun

kuantitas, yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

H<sub>3</sub> : *Punishment dan Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.