

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi atau organisasi, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan- kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tanggung jawab.

Menurut Malthis dan Jackson (2008), kinerja adalah usaha yang ditunjukkan untuk memproduksi atau mencapai hasil. Dan pekerjaan adalah pengelompokan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang merupakan penugasan kerja total untuk karyawan.

Menurut Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* dari karyawan yang didasarkan pada hasil, proses dan sikap kerja karyawan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang .

#### 2.1.1.2.Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Adapun faktor kinerja menurut Siagian (2012) adalah sebagai berikut :

a) Kompensasi

Bagi karyawan yang bekerja sesuai dengan apa yang di harapkan oleh perusahaan . kompensasi merupakan imbal jasa yang di berikan oleh perusahaan kepada mereka yang mempunyai andil dalam lingkup perusahaan sesuai target yang diharapkan

b) Motivasi kerja

Yakni kemauan kerja yaang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil dari integrasi dimana kekuatannya tergantung dari proses pengintegrasian tersebut

c) Komunikasi

Hal ini sangat penting bagi karyawan dimana keberhasilan dari target perusahaan akan mudah tercapai apabila setiap karyawan dapat melakukan komunikasi dengan baik dan benar.

d) Disiplin kerja

Merupakan bagian yang penting bagi karyawan dimana disiplin kerja adalah bagian dari sikap yang harus dimiliki setiap karyawan apabila tidak mau mendapat hukuman / *punishment*.

2.1.1.3. Indikator kinerja

Indikator kinerja menurut Robbins, (2012) sebagai berikut:

a) Kualitas

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

b) Kuantitas

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

c) Ketepatan Waktu

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

d) Efektifitas

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

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

f) Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## **2.1.2. Reward**

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

Menurut Handoyo (2014) *Reward* merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Menurut Nurmiyati (2011) *Reward* memiliki pengertian ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Menurut Mangkunegara (2009) *reward* dalam perusahaan kerap dalam bentuk pemberian berupa piagam dan sejumlah uang dari perusahaan untuk pegawai yang mempunyai prestasi.

Ada juga perusahaan yang memberikan *reward* kepada pegawai karena masa kerja dan prestasi kerja.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. *Reward* dapat berupa materi ataupun non materi, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya.

#### 2.1.2.1. Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi (2013) *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Mahmudi (2013), 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.

### **2.1.3. *Punishment***

#### 2.1.3.1. Pengertian *Punishment*

Menurut Hasibuan (2012) *Punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena, itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya. Menurut Mangkunegara (2013). *Punishment* (hukuman) adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar

Menurut Fahmi (2017) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut. Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian

Berdasarkan pengertian di atas *Punishment* / hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab *punishment* bertujuan mendisiplinkan setiap

karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan

#### 2.1.3.2. Indikator *Punishment*

Menurut Purwanto (2014) ada beberapa indikator dari *punishment*. Adapun indikator tersebut yaitu:

1. Pemberitahuan atas kesalahan

Dimana perusahaan memberitahu kepada seorang karyawan yang telah terbukti melakukan suatu kesalahan atau pelanggaran yang bisa menjadikan kerugian bagi perusahaan tersebut

2. Teguran dan Peringatan atas kesalahan

Perusahaan membuat surat peringatan yang di tujukan kepada setiap karyawan yang telah terbukti melakukan suatu kesalahan, apabila sudah di beritahu tetapi tetap melanggarnya.

3. Hukuman atas kesalahan

Karyawan diberikan hukuman atas kesalahan yang sudah diperbuat semisal penundaan kenaikan gaji, batal dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau bisa jadi perusahaan memberikan hukuman berupa pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi yang melakukan pelanggaran yang berat.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Ayu Hidayah Indriasari (2018)	Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Evans Group Simpang Kiri Aceh Tamiang	<i>Reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	<i>reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Punishment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2	Winda Sri Astuti (2018)	Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> Terhadap kinerja karyawan	<i>Reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	<i>reward</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan <i>punishment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

3	Rendra Maulana Suryadilaga (2016)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	<i>Reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan <i>Punishment</i> Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai <i>Adjusted R square</i> sebesar 0,5741 atau 57,41%
4	Pratawam 2016	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja (studi pada karyawan PT. Raz Er Brothers	Y = Kinerja X1= <i>Reward</i> X2= <i>Punishment</i>	Regresi Linier Berganda	1) secara parsial <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Raz Er Brothers 2) secara simultan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Raz Er Brothers

5	Maha Putra (2020)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja	<i>Reward, Punishment dan kinerja</i>	Regresi linier Berganda	Variable <i>Reward, Hukuman</i> dan motivasi memiliki nilai positif dan secara signifikan mempengaruhi kinerja Karyawan
---	-------------------	---	---------------------------------------	-------------------------	---

Tabel 2.1 menunjukkan tentang penelitian terdahulu yang mana pada penelitian yang dilakukan adalah :

1. Ayu Hidayah Indriasari (2018) dengan judul pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT Evans Group Simpang kiri Aceh. Dengan menggunakan variabel penelitian *reward, punishment*, dan kinerja dan memakai metode penelitian regresi linier berganda dengan hasil *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian Winda Sri Astuti (2018) dengan judul pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel *reward, punishment*, dan kinerja yang mana metode penelitiannya menggunakan regresi linier berganda dengan hasil *reward* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan tetapi *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Rendra Maulana Suryadilaga (2016) dengan judul pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT Telokom Indonesia, dengan variabel X1 *reward* dan X2

*punishment* dan variabel Y adalah kinerja dengan menggunakan metode penelitian regresi linier berganda dengan hasil ada pengaruh signifikan dari *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dengan nilai *Adjusted R square* sebesar 0,5741 atau 57,4%

4. Penelitian Pratawam (2016) dengan judul pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan studi kasus pada PT Raz Er Brothers, dengan X1 *reward*, X2 *punishment* dan Y kinerja, menggunakan metode linier berganda, dengan hasil baik *reward* maupun *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,
5. Maha Putra (2020) dengan judul pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, dengan variabel X1 *reward* dan X2 *punishment* sedangkan Y kinerja, yang menggunakan metode penelitian regresi linier berganda, dengan hasil pengaruh *reward* dan *punishment* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka dari uraian penelitian terdahulu yang menggunakan variabel X1 *reward* dan X2 *punishment* sedangkan variabel Y kinerja, sebagian besar hasilnya menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan, maka hal ini sebagai acuan atau pedoman bagi peneliti untuk menyusun penelitian ini yang berjudul ‘ **Pengaruh Reward dan**

## ***Punishment* terhadap Kinerja Karyawan studi kasus Pada PT Pos Indonesia''**

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Hubungan Reward dengan Kinerja**

Reward diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya *reward* baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan interpersonal berupa pujian, promosi, Pencapaian (*Achievement*) berupa rasa puas dan bangga, maupun dari otonomi.

#### **2. Hubungan *Punishment* terhadap Kinerja**

*Punishment* merupakan tindakan yang tidak menyenangkan yang berupa hukuman. Tujuan dari *punishment* adalah untuk membuat para pelanggar merasa jera dan tidak akan mengulangnya lagi. Penerapan *punishment* yang salah dapat menimbulkan efek yang negatif, begitu pula sebaliknya penerapan sistem *punishment* yang baik dan benar akan menimbulkan efek yang positif. Penerapan *punishment* yang baik

dan benar akan mendidik, memotivasi dan mendisiplinkan pekerja untuk dapat meningkatkan kinerjanya

*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggaran. Pelajaran tersebut nantinya dapat merubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

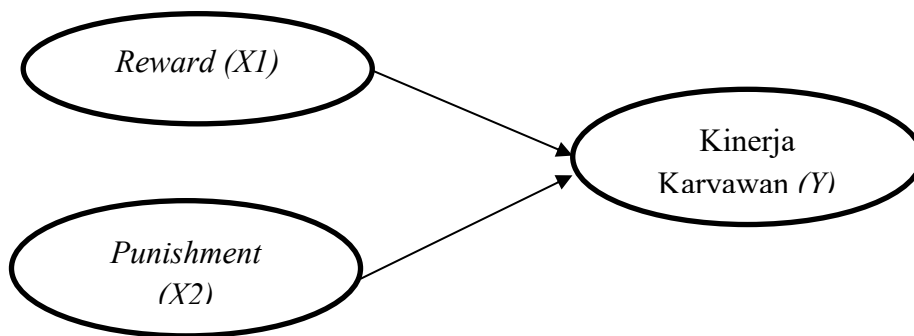
Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Kerangka konseptual menurut variabel yang diteliti beserta indikatornya. Kerangka konseptual dari suatu gejala sosial yang memadai dapat diperkuat untuk menyajikan masalah penelitian dengan cara yang jelas dan dapat diuji (Sugiyono, 2017).

*Reward* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Yang mana *reward* merupakan bentuk acuan atau pedoman bagi karyawan dalam

melakukan pekerjaannya. Hal ini senada dengan apa yang di harapkan oleh perusahaan supaya visi dan misi perusahaan tercapai dengan baik.

Begitu juga dengan *punishment*, hal ini adalah langkah bagi perusahaan untuk menindak atau memberi hukuman apabila kinerja karyawan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan begitu karyawan akan merasa takut atau enggan untuk melakukan kesalahan dalam bekerja, dan bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan agar tidak mendapat hukuman

Dalam kerangka konseptual ini peneliti membuat suatu sketsa mengenai gambaran bagaimana pengaruh *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berikut adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka penelitian maka dapat ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawa