

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance* yang merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Kadarisman, 2012).

Secara teoritis pengertian kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli salah satunya yaitu menurut (Sedarmayanti, 2017) mendefinisikan kinerja merupakan sebuah proses manajemen atau suatu perusahaan secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Pendapat lain yang menjelaskan tentang kinerja diuraikan oleh (Hasibuan, 2013) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan ketulusan serta waktu.

Sedangkan menurut (Rivai & Basri, 2005) mendefinisikan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan teori-teori di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas

yang diberikan instansi. Kinerja merupakan elemen penting perusahaan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kerja karyawan apakah mengalami kemajuan atau hanya berjalan ditempat selama kurun waktu tertentu.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik dari karyawan itu sendiri maupun dari perusahaan. Semua aktivitas memiliki persyaratan kinerja yang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain, sehingga aktivitas yang berbeda dari seorang karyawan tentu saja memerlukan standar yang jelas. Menurut (Wirawan, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1. Faktor internal karyawan

Faktor internal terdiri dari keterampilan dan kemampuan, latar belakang pribadi, sikap dan psikologi. Faktor ini juga dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman kerja yang sebenarnya.

2. Faktor internal perusahaan

Faktor internal terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur dan desain pekerjaan. Pemimpin dan manajemen perusahaan memberikan contoh dengan membimbing, mendidik, dan melatih karyawan untuk menciptakan kinerja yang berkualitas.

3. Faktor eksternal perusahaan

Faktor eksternal perusahaan adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2007) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Faktor individu
2. Faktor psikologis
3. Faktor perusahaan yang meliputi struktur perusahaan, desain pekerjaan, kepemimpinan, *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman).

Berdasarkan uraian diatas, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat bersumber dari internal maupun eksternal perusahaan. Faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan faktor kinerja dari (Wirawan, 2009).

2.1.1.3 Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan

Dikutip dari (Puji & Ulfa, 2019) cara meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui hal berikut :

1. Motivasi

Tentunya kerja keras yang mengarah pada keuletan dan semangat bekerja sangat dipengaruhi oleh motivasi yang diberikan. Memotivasi karyawan perlu diperhatikan sebelum memulai proses peningkatan kinerja. Ketika karyawan termotivasi, secara otomatis merangsang antusiasme dan optimisme, memungkinkan mereka untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi pada perusahaan.

2. Penghargaan

Tidak ada pekerja di dunia yang benci mendapatkan bonus untuk pekerjaan mereka. Bonus adalah imbalan berupa uang yang diberikan kepada karyawan

setelah mencapai hasil yang secara konsisten melebihi tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, kita tidak boleh lupa untuk memberikan bonus dan penghargaan tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

3. Kedekatan profesional atau pribadi

Dalam hal ini yang dimaksud bukanlah keakraban antara karyawan dengan atasan yang berbeda jenis kelamin, melainkan keakraban yang menumbuhkan rasa persatuan di dalam perusahaan. Dengan membangun rasa memiliki yang kuat di dalam perusahaan, para karyawan ini secara otomatis dapat mengembangkan semangat mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih keras.

4. Pelatihan

Perusahaan juga dapat memberikan pelatihan untuk meningkatkan keandalan dan kualitas. Selain itu, karyawan yang lelah dengan pekerjaan sehari-hari dapat refreshing diri dengan mengikuti kursus pelatihan untuk mendapatkan informasi dan pengalaman baru. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk memotivasi dan melatih karyawan agar dapat menerapkannya nanti ketika kembali ke perusahaan.

5. Pendidikan

Faktanya, tidak semua perusahaan berbaik hati untuk memindahkan karyawannya ke satu tempat atau ke negara lain, tetapi perusahaan dapat melanjutkan pendidikan tinggi dengan memindahkan seorang karyawan yang dirasa memiliki kemampuan yang baik. Pendidikan terakhir yang mereka terima dihitung sebagai kebutuhan. Percaya atau tidak, kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya. Oleh karena itu, jika perusahaan

mengharapkan pekerja berkinerja baik, perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor pendidikan.

6. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Jika perusahaan tidak ingin mengeluarkan uang untuk peralatan tambahan seperti AC atau mesin cetak, dan karyawan harus kepanasan atau keluar saat ingin mencetak sesuatu, secara tidak langsung kinerja dan waktu produksi ini akan terganggu. Oleh karena itu, perlu memperhatikan hal-hal sederhana seperti menyediakan peralatan dan infrastruktur yang tepat bagi karyawan sebelum menuntut kinerja dan hasil yang baik.

7. Lingkungan kerja

Hal sepele lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Tentu saja, tidak ada karyawan yang tidak ingin mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman diperusahaan. Tentu, beberapa orang memilih untuk bekerja di tempat seperti itu, karena dalam hal kinerja dan hasil, sangat berbeda dengan tempat kerja yang sangat nyaman, tenang, dan membantu.

8. Bebas berkreasi

Pengekangan akan membuat orang bijak menjadi bodoh dan melakukan apa yang dia inginkan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan perusahaan dapat memberikan kebebasan berkreasi pada karyawan. Menjadi bebas berkreasi memudahkan seseorang untuk mengekspresikan keinginannya, tergantung dari job desk yang digelutinya.

2.1.1.4 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang penting bagi seorang karyawan. Agar kinerja karyawan dalam perusahaan dapat dinilai secara objektif, maka seorang manager perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan. Indikator penilaian kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada (Robert L & Jackson, 2012) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas

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

2. Kualitas

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

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.2 *Reward*

2.1.2.1 Definisi *Reward*

Secara teoritis pengertian *Reward* yang dikemukakan oleh (Irham, 2016) *Reward* atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial.

Pendapat lain yang menjelaskan pengertian *Reward* menurut (Simamora, 2004) merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

Sedangkan menurut (Bambang, 2006) mendefinisikan *Reward* merupakan ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan *Reward* merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian kerja yang dilakukan demi terwujudnya sasaran

perusahaan. *Reward* digunakan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mendorong pelaksanaan kerja yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.2.2 Jenis-Jenis *Reward*

Menurut (Irham, 2016) *Reward* atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam 3 (tiga) pilihan yaitu :

- a. *Reward* dalam bentuk finansial tunai. Ini diterima langsung oleh karyawan tersebut berupa gaji (*sallery*), bonus, uang lembur, upah dan sebagainya yang bersifat tunai yang biasanya ditransfer ke rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.
- b. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan. Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.
- c. *Reward* dalam bentuk nonfinansial. Penerimaan *reward* dalam bentuk nonfinansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti computer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut (Ivancevich, 2006) *Reward* dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

a. *Reward* Ekstrinsik

Reward Ekstrinsik merupakan penghargaan yang diberikan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan tinggi atas prestasi yang telah dicapai.

Bentuk penghargaan ini mencakup :

a) Gaji dan upah

Gaji adalah pembayaran tetap yang diterima individu dari perusahaan.

Upah adalah imbalan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang diproduksi, atau jumlah jasa yang diberikan.

b) Bonus atau insentif

Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan.

c) Penghargaan

Penghargaan antar pribadi atau bisa disebut dengan *reward* interpersonal, jadi manager memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

d) Promosi

Promosi merupakan penghargaan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

b. *Reward* Intrinsik

Reward intrinsik merupakan sebuah penghargaan yang diterima oleh seseorang yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini

biasanya berisi rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya. Beberapa bentuk *reward* yaitu :

a) Penyelesaian

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b) Pencapaian

Terkadang seseorang akan merasa bangga terhadap dirinya sendiri setelah meraih sebuah tujuan yang menantang. Perasaan bangga tersebut muncul karena mereka telah melalui usaha untuk mencapai tujuan yang lebih sulit dibanding orang lain.

c) Otonomi

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

d) Pertumbuhan pribadi

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa

merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan berbagai macam jenis tugas yang diberikan kepada seorang karyawan tentu saja akan meningkatkan keterampilan yang dimilikinya.

2.1.2.3 Tujuan Pemberian *Reward*

Secara umum, tujuan *reward* adalah untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan rencana keuangan yang melebihi gaji pokok atau upah karyawan.

Sedangkan secara teori yang dikemukakan oleh (Ivancevich, 2006) tujuan adanya *reward* adalah sebagai berikut :

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan perusahaan
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
3. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian *Reward*

Menurut (Astuti, 2018) ada empat faktor yang harus dijadikan dasar pertimbangan pemberian *reward* antara lain :

1. Konsistensi Internal

Penetapan pemberian bonus (*reward*) berdasarkan perbandingan jenis pekerjaan di dalam perusahaan.

2. Kompetensi Eksternal

Mengatur tingkat kompensasi ke tingkat yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif atas perusahaan lain, memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang unggul dan berkualitas.

3. Kontribusi Karyawan

Tentukan jumlah bonus yang terkait dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

4. Administrasi

Faktor keempat yang dipertimbangkan perusahaan ketika memutuskan kebijakan penetapan harga meliputi aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi, dan penilaian.

2.1.2.5 Indikator Pengukuran *Reward*

Sistem kompensasi pada dasarnya adalah salah satu cara yang dipilih perusahaan untuk memberikan kesadaran atau penghargaan kepada karyawan atas pencapaian atau hasil yang dicapai dalam melakukan tugas perusahaan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh (Kadarisman, 2012) maka indikator pengukuran *reward* yang ada di PERUMDA Air Minum Tirta Kencana Jombang adalah sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan

perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2. Penghargaan

Penghargaan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atau atas hasil kerja karyawan diharapkan lebih semangat dan berpotensi.

3. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non material. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja tersebut.

4. Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

5. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2.1.3 *Punishment*

2.1.3.1 Definisi *Punishment*

Secara teoritis pengertian *punishment* yang dikemukakan oleh (Purwanto, 2006) bahwa *Punishment* merupakan penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Pendapat lain yang menjelaskan pengertian *Punishment* menurut (Sardiman, 2011) bahwa *Punishment* merupakan suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangnya lagi.

Sedangkan menurut (Panjaitan, 2018) *Punishment* adalah sebuah cara untuk mengarahkan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberi respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

Menurut (Irham, 2016) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh 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 di awal ketika karyawan bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan ia untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari SK (surat keputusan) yang digariskan tersebut.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa *Punishment* merupakan hukuman atau ancaman yang diberikan kepada seorang karyawan karena berperilaku kurang sesuai di perusahaan seperti melakukan kesalahan atau pelanggaran yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja di perusahaan. Dengan berlakunya punishment diharapkan dapat memberikan efek jera bagi pelanggar agar tidak melakukan kesalahan yang sama di perusahaan.

2.1.3.2 Mekanisme Pemberian *Punishment*

Menurut (Irham, 2016) Setiap sanksi yang diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan maka disana ada mekanismenya yang harus diperhatikan. Adapun mekanisme umum bentuk pemberian *punishment* tersebut adalah :

1. Pemberian *punishment* secara langsung mempengaruhi keuangan/imbalan karyawan. Seperti pemotongan atau pemutusan gaji, tunjangan, bonus dan lain-lain.
2. Pemberian *punishment* tidak secara langsung mempengaruhi finansial/reward karyawan, tetapi berdampak psikologis yang nyata bagi karyawan. Misalnya, karyawan diberhentikan, diskors dari kegiatan dinas luar kota, tidak lagi mengikuti rapat penting.

2.1.3.3 Tujuan Pemberian *Punishment*

Menurut (Suparmi & Septiawan, 2019) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk :

1. Memperbaiki karyawan pelanggar
2. Memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar

Sedangkan menurut (Tresia Karli, 2018) tujuan pemberian *punishment* antara lain :

1. Membatasi perilaku, bersifat mendidik
2. Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan

2.1.3.4 Jenis-jenis *Punishment*

Menurut (Purwanto, 2006) secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

1. *Punishment* Preventif

Punishment Preventif yaitu hukuman yang dilakukan dengan maksud menghindari agar tidak sampai terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran seperti :

- a) Tata tertib adalah peraturan yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait
- b) Anjuran pemerintah adalah suatu hal yang harus dilakukan atau dilaksanakan
- c) Larangan adalah suatu hal yang tidak boleh dilakukan atau dilaksanakan
- d) Paksaan adalah suatu perilaku secara spontan dengan adanya ancaman, intimidasi, ataupun imbalan.
- e) Disiplin adalah suatu perasaan yang taat dan patuh akan suatu aturan yang telah ditetapkan dan dipercaya sebagai tanggung jawabnya.

2. *Punishment* Represif

Punishment Represif yaitu *punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Contoh *punishment* represif adalah pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.

Sedangkan *Punishment* menurut (Rivai & Basri, 2005) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hukuman Ringan
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman Sedang
 - a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
 - b) Penundaan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
3. Hukuman Berat
 - a) Penurunan pangkat atau demosi
 - b) Pembebasan dari jabatan
 - c) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
 - d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan perusahaan
4. Hukuman Preventif

Punishment (hukuman) yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. adapun tujuan dari hukuman preventif ini adalah

untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pendidikan bisa dihindarkan.

5. Hukuman Represif

Hukuman (punishment) yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh karena dosa yang telah diperbuat. Jadi, *Punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

2.1.3.5 Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian *Punishment*

Menurut (Mangkunegara, 2013) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian *punishment* kepada karyawan yaitu :

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

2.1.3.6 Indikator Pengukuran *Punishment*

Menurut (Purwanto, 2006) indikator pengukuran *Punishment* antara lain :

1. Pemberitahuan atas kesalahan
Perusahaan memberitahu seseorang karyawan yang telah terbukti melakukan suatu kesalahan atau pelanggaran yang bisa menjadikan kerugian bagi perusahaan tersebut. Hal tersebut untuk menyadarkan karyawan akan kesalahan yang telah diperbuat.
2. Teguran atau peringatan atas kesalahan

Perusahaan membuat surat peringatan yang ditujukan kepada setiap karyawan yang telah terbukti melakukan suatu kesalahan. Apabila sudah diberitahu tetapi karyawan tersebut tetap melanggarnya. Hal ini sebagai langkah agar karyawan tidak melakukan kesalahan berulang yang akan mengganggu kinerja perusahaan.

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

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Disamping itu kajian terdahulu membantu peneliti dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Alvin Dwi Satria (2018) Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada	Kinerja Karyawan (Y) Reward (X1)	Metode kuantitatif, Analisis regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan

	PDAM Tirta Taman Sidoarjo	Punishment (X2)		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan • <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan karena memiliki keterkaitan dalam meningkatkan kinerja Karyawan .
2.	Rizki Ayu Pramesti, Sofia A.P Sambul, Wehelmina Rumawas (2019) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading	Kinerja Karyawan (Y) Reward (X1) Punishment (X2)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linear Berganda, Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan • <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan • <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan karena dapat mendorong Karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di Perusahaan.
3.	Dewi Nuzila Ramadanita, Edi Suwardji, Dede Jajang Suyaman (2021) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara	Kinerja Karyawan (Y) Reward (X1) Punishment (X2)	Metode Kuantitatif , Analisis Regresi Linier Berganda	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> simultan terhadap kinerja karyawan . Berdasarkan hasil uji

				tersebut, pemberian reward terhadap karyawan lebih besar dibandingkan pemberian punishment terhadap karyawan
4.	Sigit Purnomo (2021) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bogor	Kinerja Karyawan (Y) Reward (X1) Punishment (X2)	Metode Kuantitatif , Analisis Regresi Linear Berganda, kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh positif simultan terhadap kinerja karyawan . Berdasarkan hasil uji tersebut <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> menjadi salah satu faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan
5.	Arman Arifin (2022) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kota Pare-Pare	Kinerja Karyawan (Y) Reward (X1) Punishment (X2)	Metode Kuantitatif , Analisis Regresi Linear Berganda, Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan . pemberian <i>reward</i> mampu memberikan pengaruh besar terhadap hasil kerja karyawan karena hasil kerja mereka lebih maksimal. <i>Punishment</i> juga

				mendorong karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja di perusahaan
6.	Zaisheng Zhang, Fang Song, Zongbin Song (2019) Mempromosikan berbagi pengetahuan di tempat kerja: Hukuman v. penghargaan	Permainan Barang Publik Simulasi (Y) Berbagi Pengetahuan (X1) Punishment (X2) Reward (X3)	Metode simulasi dan public good game (PGG), Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> • Hukuman atau hadiah dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan. • Hukuman dapat menghasilkan kinerja yang jauh lebih baik daripada hadiah.
7.	Erik W. de Kwaadsteniets, Toko Kiyonari, Welmer E. Molenmaker (2019) Apakah orang lebih suka pemimpin yang menegakkan norma? Efek reputasi dari keputusan penghargaan dan hukuman dalam dilema sosial yang bising	Kepemimpinan (Y) Penegakan norma (X1) Kerja sama (X2) Hadiah (X3) Hukuman (X4) Reputasi (X5)	Metode Kuantitatif Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan untuk memberi penghargaan maupun keputusan untuk menghukum dapat memiliki efek positif pada pemimpin. Reputasi dibandingkan dengan pemimpin yang tidak menghukum atau memberi penghargaan. • Keputusan untuk memberi penghargaan memiliki pengaruh yang lebih positif pada reputasi pemimpin daripada keputusan untuk menghukum.

Sumber : Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat adanya persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang telah tersaji dalam tabel diatas. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Nuzila Ramadanita, Edi Suwardji, Dede Jajang Suyaman (2021); Arman Arifin

(2022); Rizki Ayu Pramesti, Sofia A.P Sambul, Wehelmina Rumawas (2019); Sigit Purnomo (2021); Alvin Dwi Satria (2018) adalah pada variabel dependen yang digunakan oleh peneliti yaitu variabel kinerja karyawan sebagai variabel (Y), serta terdapat persamaan pada variabel independen pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu variabel *Reward* sebagai variabel (X1) dan variabel *Punishment* sebagai variabel (X2).

Adapun perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu dilihat pada objek penelitian dan variabel penelitian. Dalam penelitian Rizki Ayu Pramesti, Sofia A.P Sambul, Wehelmina Rumawas (2019) terletak pada objek KFC Artha Gading sedangkan rancangan penelitian ini bertempat di PERUMDA Air Minum Tirta Kencana Jombang. Dalam penelitian Zaisheng Zhang, Fang Song, Zongbin Song (2019) menggunakan variabel dependen (Y) Permainan Barang Publik Simulasi sedangkan penelitian ini menggunakan variabel dependen (Y) yaitu Kinerja Karyawan. Dalam penelitian Erik W. de Kwaadsteniets, Toko Kiyonari, Welmer E. Molenmaker (2019) menggunakan variabel dependen (Y) Kepemimpinan sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel dependen (Y) yaitu Kinerja Karyawan.

Dari uraian hasil penelitian terdahulu yang menggunakan variabel *Reward* dan *Punishment* serta Kinerja. Sebagian besar hasil penelitian menyatakan ada hubungan positif dan signifikan dari *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan, maka hal ini sebagai referensi bagi peneliti untuk menyusun penelitian yang berjudul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PERUMDA Air Minum Tirta Kencana Jombang”.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Reward Dengan Kinerja Karyawan

Reward diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk wujud apresiasi perusahaan kepada karyawan atas prestasi atau kinerja maupun jasa yang telah diberikan. Secara umum *Reward* sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian *Reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, dengan adanya *Reward* 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, dan promosi (Irham, 2016).

Dalam penelitian terdahulu Dewi Nuzila Ramadanita, Edi Suwardji, Dede Jajang Suyaman (2021) menunjukkan bahwa pemberian *reward* terhadap karyawan lebih besar dibandingkan pemberian *punishment* terhadap karyawan.

2.3.2 Hubungan *Punishment* Dengan Kinerja Karyawan

Punishment memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena melalui penerapan *Punishment* yang benar secara otomatis dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja, sehingga mempengaruhi kinerja seluruh karyawan. Karena secara umum, *Punishment* adalah suatu tindakan yang dianggap tidak menyenangkan. Tujuan dari *Punishment* adalah untuk membuat pelaku merasa jera dan berhenti mengulangi kesalahan yang sama. Penerapan *Punishment* yang salah akan berdampak negative, begitu pula

sebaliknya penerapan sistem *Punishment* yang baik dan benar akan berdampak sangat positif (Mangkunegara, 2013).

Penjelasan diatas mendukung hasil penelitian yang dilakukan Sigit Purnomo (2021) menunjukkan bahwa *Reward* dan *Punishment* berpengaruh positif simultan terhadap kinerja Karyawan.

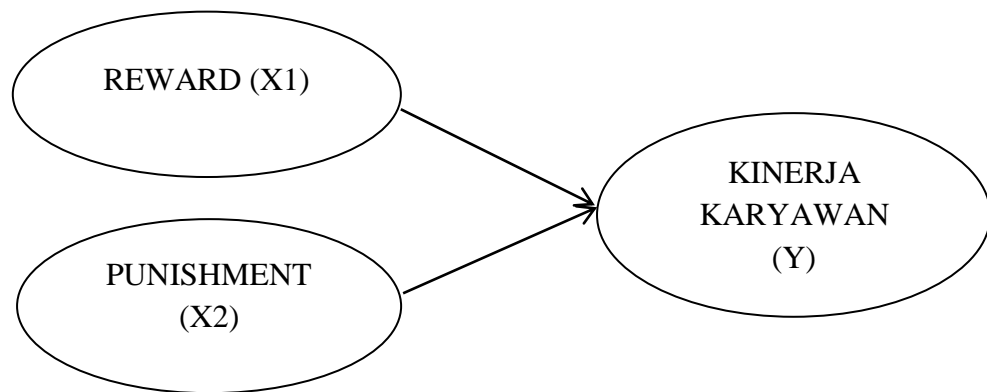
2.4 Kerangka Konseptual

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 (Widyaningsih, 2016).

Reward sangat penting bagi individu karyawan yang mau bekerja keras dan antusias untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pimpinan harus menyadari, bahwa karyawan akan mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari hasil pekerjaannya dimana jika *reward* baik maka akan meningkatkan kinerja lebih baik lagi.

Disamping itu *punishment* yang berarti hukuman atau ganjaran berdasarkan fakta dilapangan dengan adanya *punishment* maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh penerapan *punishment* secara bertahap yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan.

Gambaran bagaimana pengaruh *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dalam kerangka konseptual penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2017) hipotesis merupakan jawaban sementara mengenai rumusan masalah dalam penelitian, rumusan masalah dalam penelitian disusun dalam bentuk kalimat pernyataan yang disusun berdasarkan teori yang relevan.

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

H1 : Diduga *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Diduga *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan