

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penilaian Kinerja

2.1.1.1 Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah seperangkat interaksi formal yang terstruktur antara bawahan dan atasan, biasanya dalam bentuk wawancara periodik, dimana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas, dengan penekanan pada identifikasi kelemahan dan kekuatan serta sebagai peluang untuk perbaikan kinerja dan pengembangan keterampilan. (Setiobudi, 2017:172).

Menurut Chusminah & Haryati (2019) Penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2010), penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara rutin atau secara periodik yang dapat dinilai oleh atasan langsung. Adapun penilaian tidak hanya meliputi kegiatan fisik yang dihasilkan oleh pegawai tetapi juga menilai kemampuan-kemampuan atau keahlian-keahlian khusus dari pegawai sesuai dengan jabatan dan pekerjaan masing-masing. Penilaian kinerja juga sangat berperan penting terhadap pertumbuhan perusahaan karena bagi perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya

dalam mengembangkan suatu perencanaan selanjutnya. Perencanaan tersebut dapat berupa penghargaan atas setiap kerja keras yang dilakukan oleh karyawan yang memang mempunyai dedikasi tinggi untuk kepentingan perusahaan sehingga penghargaan yang diberikan menjadi motivasi untuk karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Penghargaan tersebut dapat berupa kenaikan jabatan, dan kenaikan gaji.

Menurut Kasmir (2017), Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Adapun definisi penilaian kinerja, menurut Dessler (2013:310) juga mengemukakan, bahwa :

“Penilaian yang efektif juga mensyaratkan bahwa supervisor menetapkan kinerja standar. Dan itu mengharuskan karyawan menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang di perlukan untuk menghilangkan kekurangan kinerja.”

Handoko (2014), mengatakan, bahwa “penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari individu dalam organisasi”. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab.

Menurut Mathis & Jackson (2012) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai.

Menurut Bacal (2011), penilaian prestasi kerja atau evaluasi kinerja adalah suatu proses yang melibatkan manajer dan pegawai yang bekerja sama untuk menilai kemajuan yang telah dicapai pegawai ke arah sasaran yang telah ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk menyimpulkan apa yang berjalan baik sepanjang periode yang sedang dikaji ulang dan apa pula yang berjalan kurang baik.

Tabel 2. 1
Definisi Penilaian kinerja

Nama	Definisi
Setiobudi (2017)	Penilaian kinerja adalah seperangkat interkasi formal yang terstruktur antara bawahan dan atasan, biasanya dalam bentuk wawancara periodic, dimana kinerja bawahan ditinjau dan dibahas, dengan penekanan pada identifikasi kelemahan dan kekuatan serta sebagai peluang untuk perbaikan kinerja dan pengembangan keterampilan.
Kasmir (2017)	Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.
Handoko (2014)	penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari individu dalam organisasi
Bacal (2011)	penilaian prestasi kerja atau evaluasi kinerja adalah suatu proses yang melibatkan manajer dan pegawai yang bekerja sama untuk menilai kemajuan yang telah dicapai pegawai ke arah sasaran yang telah ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk menyimpulkan apa yang berjalan baik sepanjang periode yang sedang dikaji ulang dan apa pula yang berjalan kurang baik.
Chusminah & Haryati (2019)	Penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Januari, Utami & Ruhana (2015), bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu :

1. Indikator Penilaian Kinerja

Kriteria kinerja menurut Schuker and Jackson dalam Mulyana adalah, kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil.

2. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Casio dalam Soeprihanto metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu *relevance* (dapat diterima), *realibility* (dapat dipercaya), *sensitivity* (dapat membedakan hasil kerja), dan *practically* (meningkatkan produktivitas).

3. Penilai

Menurut Hasibuan penetapan penilaian sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.

4. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Hasibuan berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.

2.1.1.3 Karakteristik Penilaian Kinerja

Karakteristik Penilaian Kinerja yang efektif adalah :

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan valid.

2. Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. Standardisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

4. Penilaian yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

5. Komunikasi Terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

2.1.1.4 Indikator Penilaian Kinerja

Indikator kinerja menurut Kasmir (2018:208) adalah sebagai berikut :

1. Absensi
2. Kejujuran
3. Tanggung Jawab
4. Kemampuan
5. Loyalitas

2.1.2 Pemberian Penghargaan

2.1.2.1 Definisi Pemberian Penghargaan

Menurut Efendy (2017) *reward* (penghargaan) merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karna tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hatice (2012) *reward* dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu *intrinsic reward* yang dapat berupa nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang dan *extrinsic reward* yang mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan manfaat lainnya.

Penghargaan dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu. (Shields, 2016:12)

Reward adalah wujud penghargaan usaha dalam mendapat karyawan yang kompeten dan sepadan dengan apa yang menjadi tuntutan jabatan. Keefektifan dalam menjalankan tugas dapat direalisasikan jika terdapat sejumlah kegiatan di antaranya yaitu mengorganisasikan, merencanakan, menggunakan, dan memelihara tenaga kerja (Kentjana & Nainggolan, 2018 :976).

Sistem penghargaan menurut Moorhead & Griffin, (2013) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi.

Tabel 2. 2
Definisi Pemberian Penghargaan

Nama	Definisi
Efendy (2017)	<i>reward</i> (penghargaan) merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karna tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
Hatice (2012)	<i>reward</i> dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu <i>intrinsic reward</i> yang dapat berupa nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang dan <i>extrinsic reward</i> yang mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan manfaat lainnya.
Shields (2016)	Penghargaan dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu
Kentjana & Nainggolan (2018)	<i>Reward</i> adalah wujud penghargaan usaha dalam mendapat karyawan yang kompeten dan sepadan dengan apa yang menjadi tuntutan jabatan. Keefektifan dalam menjalankan tugas dapat direalisasikan jika terdapat sejumlah kegiatan di antaranya yaitu mengorganisasikan, merencanakan, menggunakan, dan memelihara tenaga kerja
Moorhead & Griffin (2013)	Sistem penghargaan terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Penghargaan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan menurut Maulidiyah (2017), yaitu:

1. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*) ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.

2. Kompetisi ataupun Persaingan Eksternal (*External Competitiveness*) membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.
3. Kontribusi Karyawan (*Employee Contribution*) dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
4. Administrasi (*Administration*) merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

2.1.2.3 Karakteristik Pemberian Penghargaan

Karakteristik Pemberian *Reward* yaitu :

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

2. Kompetensi karyawan

Kompetensi adalah seperangkat keterampilan atau kemampuan khusus yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Kompetensi kerja atau kompetensi karyawan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang diharapkan dari karyawan dalam kaitannya dengan kinerja di tempat kerja

3. Keterampilan karyawan

Keterampilan kerja adalah keterampilan yang membantu performa karyawan menjadi lebih maksimal dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Contohnya seperti keterampilan komunikasi untuk membantu menyelesaikan konflik antara pegawai di kantor.

4. Sikap

Sikap merupakan suatu ekspresi perasaan seseorang yang merefleksikan kesukaannya atau ketidaksukaannya terhadap suatu objek

5. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2.1.2.4 Indikator Pemberian Penghargaan

Menurut Kadarisman (2012:122), indikator *reward* (penghargaan) adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang manajer pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja. Sedangkan upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2. Insentif

Kompensasi khusus yang diberikan kepada perusahaan kepada diluar gaji utamanya untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut.

3. Tunjangan

Seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan pada merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

4. Penghargaan Interpersonal

Biasanya yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer jumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

2.1.3 *Punishment*

2.1.3.1 Definisi *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2017:130), *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Ivancevich, *et.al* (2015:2) Hukuman didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.

Punishment yang berkaitan dengan proses dalam segala aktifitas organisasi atau berperan dalam proses pembelajaran dalam rangka ikut menunjang pencapaian tujuan organisasi, maka perlu kiranya memahami apa itu hukuman. *Punishment* / hukuman adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum.

Punishment juga diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Rivai, 2016:444).

Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2015).

Menurut Irham Fahmi (2016:60) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena tidak kemampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan.

Menghukum adalah suatu perbuatan yang dengan sadar, sengaja menyebabkan penderitaan bagi seseorang biasanya yang lebih lemah, dan hukuman tersebut diberikan dengan maksud anak benarbenar merasakan penderitaan tersebut. Dalam mendidik, hukuman merupakan sesuatu yang wajar, apabila penderitaan yang menyertainya memberikan sumbangan positif bagi perkembangan moral anak, keinsafan terhadap moralitas dan kerelaannya untuk berbuat sesuai dengan moralitas tersebut, seperti dikemukakan di atas menjadi pribadi susila (Sadulloh, 2017: 124-125).

Tabel 2. 3
Definisi *Punishment*

Nama	Definisi
Mangkunegara (2017)	<i>Punishment</i> merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.
Ivancevich (2015)	Hukuman didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.
Rivai (2016)	<i>Punishment</i> juga diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sadulloh (2017)	Menghukum adalah suatu perbuatan yang dengan sadar, sengaja menyebabkan penderitaan bagi seseorang biasanya yang lebih lemah, dan hukuman tersebut diberikan dengan maksud anak benar-benar merasakan penderitaan tersebut.
Fahmi (2016)	<i>Punishment</i> adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena tidak kemampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Punishment*

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

1. Pelanggaran Tingkat I :

- a. Datang terlambat tanpa pemberitahuan.
- b. Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun.
- c. Pulang sebelum jam yang telah ditentukan.

2. Pelanggaran Tingkat II :

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

2.1.3.3 Indikator *Punishment*

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4), indikator *punishment* (sanksi) dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan

Hukuman ringan yaitu teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

2. Hukuman sedang

Hukuman sedang yaitu penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

3. Hukuman berat

Hukuman berat yaitu dengan penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). 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. (Mangkunegara 2015).

Riyanto *et.al* (2017) kinerja karyawan akan tercapai jika perusahaan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, Samson dan wainganjo (2015) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja.

Kinerja karyawan termasuk dalam faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini karena kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan

perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2022) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengandengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins (2016:260) Mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Rizaldi (2021) Kinerja adalah suatu hasil dimana orang, sumber-sumber yang ada di lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Tabel 2. 4
Definisi Kinerja karyawan

Nama	Definisi
Mangkunegara (2015)	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.
Samson & Waingajo	Menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja.
Afandi (2018)	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara 30legal, tidak melanggar dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.
Robbins (2016)	Mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.
Rizaldi (2021)	Kinerja adalah suatu hasil dimana orang, sumber-sumber yang ada di lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa 30actor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata – rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dengan terampil dalam mengerjakan perkerjaannya sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.1.4.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik Kinerja Karyawan yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki jadwal kerja yang lengkap dan berusaha untuk mencapai tujuannya.
5. Menggunakan umpan balik dalam semua aktivitas kerja yang dilakukan.
6. Mencari cara untuk membuat rencana.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas Pekerjaan diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kualitas Kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Kehadiran diukur dengan kedisiplinan karyawan yaitu kehadiran, sanksi, regulasi, dan ketepatan waktu dalam bekerja.
4. Konservasi diukur dengan meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 5

Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Raymond Suak, Adolfini, Dan Yantje Uhing	Judul : Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang.	Hasil Analisis Menunjukkan Bahwa Korelasi Antara <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Sangat Lemah.	Peneliti terdahulu sama-sama mengukur pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.	Metode yang digunakan peneliti terdahulu dan penulis berbeda. sampel yang digunakan berbeda.
2.	Rizki Ayu Pramesti, Sofia. A. P. Sambul, Dan Wehelmina Rumawas	Judul : Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading.	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Variabel <i>Reward</i> (X1) Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading.	Peneliti terdahulu dan penulis menjadikan seluruh populasi sebagai sampel.	Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel penilaian kinerja seperti penulis.
3.	Kevin Tangkuman, Bernhard Tewel, Dan Irvan Trang (2015)	Judul : Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo.	Hasil Analisis Penelitian Secara Simultan Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> , Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Sama-sama meneliti variabel penilaian kinerja, <i>reward</i> , dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.	Sampel yang digunakan peneliti terdahulu berbeda dengan penulis. Sampel non probability
4.	Winda Sri Astuti , Herman Sjahruddin, Dan Susenohadi Purnomo	Judul : Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bpr Hasamitra Makassar.	Hasil Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa <i>Reward</i> Berpengaruh Negatif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Sedangkan <i>Punishment</i> Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Peneliti terdahulu sama-sama mengukur pengaruh variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.	Sampel yang digunakan peneliti terdahulu berbeda dengan penulis.
5.	Muslikhah Kusuma, Bachruddin Saleh Luturlean (2018)	Judul : Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia.	Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Berganda Pengaruh <i>Reward</i> Secara Parsial Terhadap Kinerja Sebesar 0,491 Dan Pengaruh	Peneliti terdahulu dan penulis sama-sama menggunakan sampel jenuh.	Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel penilaian kinerja

			<i>Punishment</i> Secara Parsial Terhadap Kinerja Sebesar 0,622. Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Secara Simultan Terhadap Kinerja Sebesar 81,5% Dan Sisanya 18,5% Dipengaruhi Oleh Faktor Lain Yang Tidak Diteliti Dalam Penelitian Ini.		seperti penulis.
6.	Stevianus X. Mentang	Judul : Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pt. Tirta Sukses Perkasa (Club) Airmadidi.	Berdasarkan Hasil Penelitian Dan Pembahasan Tentang Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervenig Pada PT. Tirta Sukses Perkasa (CLUB) Airmadidi	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan metode kuantitatif dan sampel jenuh.	Penulis tidak meneliti variabel terikat motivasi karyawan serta implikasi.
7.	Dudung Hadiwijaya & Eka Mintarsih (2021)	Judul : Pengaruh Penilaian Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil thitung > ttabel sebesar 29,842 > 2,048 dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar thitung > ttabel 11,776 > 2,048 yang artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Peneliti dan penulis akan meneliti mengenai penilaian kinerja.	Penulis tidak meneliti variabel bebas motivasi kerja.

8.	Desi Kurnia Rochmah (2017)	Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pariwisata Kota Batu)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) penilaian kinerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (2) penilaian kinerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja (3) motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (4) penilaian kinerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja.	Penulis dan peneliti sama-sama meneliti pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.	Metode yang digunakan peneliti terdahulu dan penulis berbeda. sampel yang digunakan berbeda.
9.	Annisa Rahmah (2022)	Judul : Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Di Pt Aero Globe Indonesia Menggunakan Java.	Hasil dari penelitian ini dengan adanya aplikasi sistem penilaian kinerja karyawan yang terkomputerisasi dan tersimpannya suatu data dengan baik didalam database dapat menciptakan aplikasi untuk pendataan data karyawan, data penilaian kinerja karyawan serta pelaporan lebih akurat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Peneliti dan penulis akan meneliti mengenai penilaian kinerja.	Peneliti terdahulu menggunakan metode <i>Growned Research</i> .

Sumber : Hasil olah peneliti (2022)

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk

memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan.

Penilaian kinerja sangat mempengaruhi untuk menentukan pemberian penghargaan, karena dengan adanya penilaian kinerja di perusahaan akan memudahkan atasan untuk mengevaluasi kinerja dan menilai kinerja dalam memberikan *reward* pada karyawan, penilaian kinerja merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Penilaian kinerja digunakan untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan, oleh karena itu penilaian kinerja dapat diukur melalui absensi, kejujuran, kemampuan, dan tanggung jawab.

Pemberian penghargaan dalam perusahaan sangat penting bagi karyawan untuk mempengaruhi peningkatan dalam bekerja. Pemberian penghargaan merupakan suatu bentuk imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Setiap organisasi menggunakan berbagai *reward* untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan organisasi, besar kecilnya *reward* yang diberikan bergantung pada banyak hal, terutama

ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih karyawan. Pemberian penghargaan dapat diukur melalui, gaji, tunjangan, bonus/insentif, dan penghargaan.

Punishment merupakan suatu bentuk prosedur atau tindakan yang diberikan kepada individu atau kelompok atas kesalahan, pelanggaran atau kejahatan yang telah dilakukan dalam bentuk reinforcement negatif atau penderitaan dalam perbaikan tingkah laku sehingga tidak terulang kembali di kemudian hari. Melalui *punishment* diharapkan seseorang atau kelompok yang melakukan kesalahan dapat menyadari perbuatannya, sehingga menjadi lebih berhati-hati dalam mengambil sebuah tindakan. Oleh karena itu suatu hukuman yang diberikan kepada seseorang setelah dia melakukan suatu perilaku negatif dengan tujuan memperbaiki perilaku negatif tersebut. Rasa takut yang timbul dari hukuman yang diberikan memiliki pengaruh yang bermanfaat untuk menghambat keinginan-keinginan yang bersifat negatif tersebut karena jika perilaku negatif terulang kembali maka hukuman yang sama akan diterima. Indikator atau alat ukur dari *punishment* sendiri yaitu tata tertib, anjuran dan perintah, disiplin, teguran, dan pemberhentian kerja.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi, salah satu kegiatan yang dilakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur melalui kuantitas, kualitas, kehadiran, dan konservasi.

Dreezel merupakan sebuah *coffee shop* yang memulai bisnis dari berbagai jenis kopi arabika dan robusta, sebagai pengusaha *coffee shop* perlu meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini adalah sebagai komitmen bagi Dreezel untuk menentukan pemberian *reward* kepada karyawan, supaya dapat menciptakan karyawan yang berkualitas dalam pelayanannya, peningkatan kualitas kerja yang dilakukan oleh Dreezel mampu menjadikan usaha *coffee shop* memiliki nilai tinggi dalam dunia bisnis, sehingga dapat diambil keputusan bahwa variabel yang diangkat untuk penelitian ini adalah penilaian kinerja sebagai X1.

Pemberian penghargaan yang dilakukan oleh Dreezel merupakan suatu upaya agar karyawan termotivasi untuk melakukan kinerja secara maksimal, hal yang ditekankan di *coffee shop* Dreezel adalah *reward* yang bertujuan untuk menghargai sebuah hasil kinerja yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, oleh karena itu variabel ini diangkat untuk penelitian ini adalah pemberian penghargaan X2.

2.2.1 Keterkaitan Antara Variabel Penelitian

2.2.1.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Dengan adanya penilaian kinerja, pegawai akan merasa dihargai dan kontribusinya diakui. Dengan demikian mereka akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Saryadi dan Nurseto (2017) Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Hal positif ini juga serupa dengan penelitian sebelumnya bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini

dilakukan oleh Rani & Mayasari (2015) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi.



Gambar 2. 1 Pengaruh X1 terhadap Y

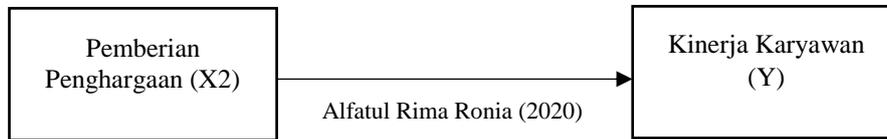
2.2.1.2 Pengaruh Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian *reward* kepada karyawan dapat menjadikan motivasi yang sangat memikat dalam meningkatkan kinerjanya, karena semakin tinggi kinerja yang dilakukan seorang karyawan maka semakin tinggi pula *reward* yang diberikan perusahaan terhadap karyawan (Kadarisman, 2016).

Semakin meningkatkan *reward* maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sebab *reward* memberikan semangat dan menjadikan motivasi seorang karyawan agar mendapatkan sebuah *reward* dari perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja. Sehingga dapat di simpulkan bahwa *reward* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh Ronia, *et.al* (2020) dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan judul penelitian Pengaruh Pengembangan Karir dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami.

Berdasarkan hasil ini, membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan oleh Lina (2016) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh

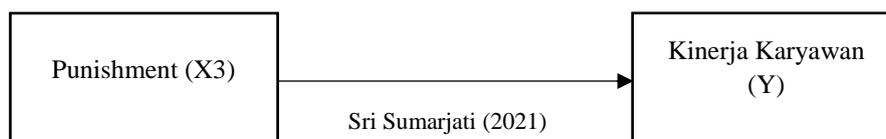
Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening.



Gambar 2. 2 Pengaruh X2 terhadap Y

2.2.1.3 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Anwar & Duniya (2016) menyatakan bahwa *punishment* merupakan suatu *reinforcement* atau suatu bentuk yang negatif, berbeda dengan *reward* yang lebih condong sebagai suatu bentuk yang positif. Namun, apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Pernyataan ini didukung oleh Sumarjati & Siswani (2021) dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi *Field Execution Management*.

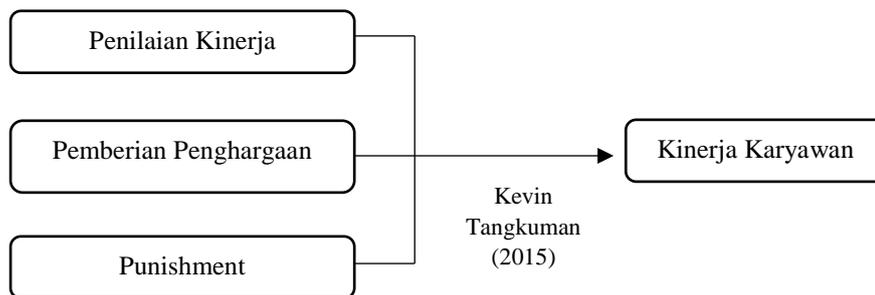


Gambar 2. 3 Pengaruh parsial X3 terhadap Y

2.2.1.4 Pengaruh Penilaian kinerja, Pemberian *Reward* dan *Punishment* dengan Kinerja Karyawan

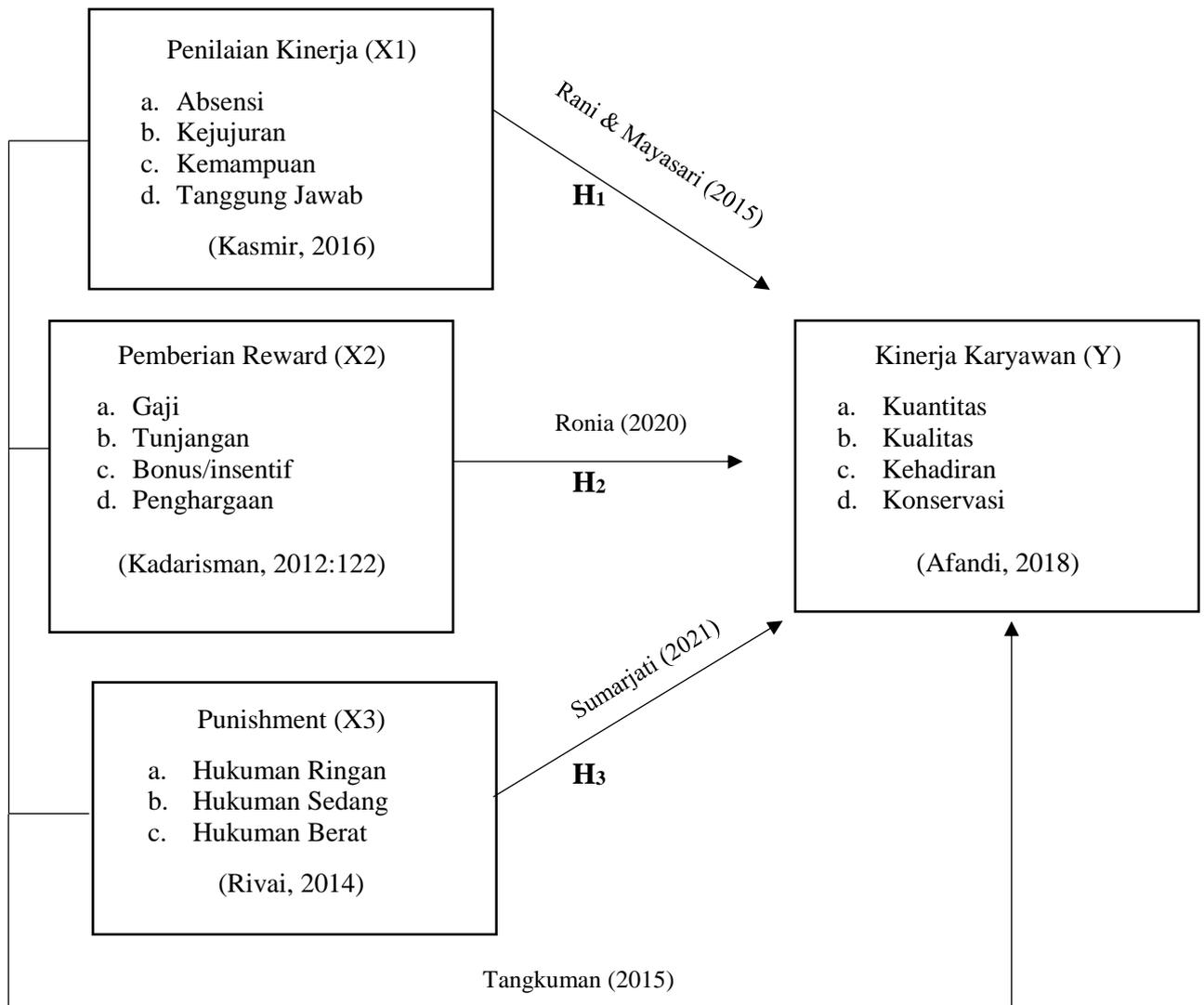
Berdasarkan hasil penelitian bahwa Penilaian Kinerja (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), Berdasarkan uji regresi linier berganda diperoleh hasil sangat signifikan, sehingga dapat dikatakan variable X1, X2, dan X3 secara simultan berpengaruh terhadap

variable Y. Penelitian ini dilakukan oleh Tangkuman *et.al* (2015) dengan judul Penilaian kinerja, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) cabang pemasaran sultantenggo.



Gambar 2. 4 Pengaruh Simultan X1, X2, dan X3 terhadap Y

2.2.1.5 Paradigma Penelitian



H₄

Gambar 2. 5 Paradigma Penelitian

2.3 HIPOTESIS

H₁ : Penilaian kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di *coffee shop* Dreezel.

H₂ : Pemberian penghargaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di *coffee shop* Dreezel.

H₃ : *Punishment* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di *coffee shop* Dreezel.

H₄ : Penilaian kinerja, Pemberian penghargaan, dan *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada *coffee shop Dreezel* secara simultan.