BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Reward*

2.1.1.1 Pengertian *Reward*

Suatu organisasi memberikan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi merupakan hak dari setiap karyawan dalam organisasi yang telah memberikan kinerja mereka. Hak itu harus diberikan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan. Selain itu, organisasi memberi imbalan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi. Penghargaan organisasi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda meliputi uang (gaji, bonus, insentif), penghargaan, dan tunjangan.

Menurut (Mahmudi,2005: 187-191) Reward adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai.

"*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai" (Nugroho, 2006:5).

Menurut Henri Simamora (2004:514) "*reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif".

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa reward adalah salah satu bentuk penilaian postif terhadap pegawai dan pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar pegawai mampu bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.1.2 Jenis - Jenis *Reward*

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Mattesondalam Gania(2006:226) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1.Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic Rewards*)

adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, penghargaan ektrinsik terdiri dari :

a) Penghargaan finansial :

1) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukanya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran

3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

b) Penghargaan non finansial.

Penghargaan non finansial terdiri dari :

a) Penghargaan *interpersonal*

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

b) Promosi:

Manajer menjadikan penghargaan promosi 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.

2. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, penghargaan intrinsik terdiri dari :

1) Penyelesaian (*completion*)

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 menyelesaiakan tugas dan efek dari menyelesaiakan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b) Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c) Otonomi (*autonomy*)

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

2.1.1.3 Komponen Utama *Reward*

Menurut (Mahmudi,2005: 187-191) Reward adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (reward). Komponen utama system reward terdiri atas elemen – elemen sebagai berikut :

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen yang paling pentimg bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham. *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen berikut :

a) Kenaikan gaji pokok,
b) Tambahan honorarium,
c) Insentif jangka pendek,
d) Gaji lump sump dan,
e) Insentif jangka panjang.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya, beberapa program kesejahteraan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja misalnya :

a) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan struktural, tunjangan pendidikan anak dan tunjangan hari tua.
b) Fasilitas kerja misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi, dan rumah dinas.
c) Kesejahteraan rohani misalnya, rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menambah pengetahuannya dan keterampilan serta keahliannya. Pemberian *reward* berupa pengembangan karir dapat berbentuk:

a) Penugasan untuk studi lanjut
b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, loka karya, seminar, dan sebaginya.
c) Penugasan untuk magang atau studi banding.

4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya :

a) Promosi jabatan.
b) Pemberian kepercayaan.
c) Peningkatan tanggung jawab.
d) Pemberian otonomi yang lebih luas.
e) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik.
f) Pengakuan.
g) Pujian.

2.1.1.4 Tujuan Pemberian *Reward*

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar

pengaruhnya bagi pegawai dan kinerja mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama berartinya bagi karyawan.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) tujuan utama dari program *reward* adalah :

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

Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001: 83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

a) Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
b) Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
c) Kesamaan didalam organisasi.
d) Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan meningkatkan kinerja pegawai. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut :

1. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran raya-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Pegawai menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima pegawai lain dengan pekerjaan serupa pasti pegawai tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika pegawai tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut.

Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong pegawai agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win result*, bagi pegawai dan perusahaan.

2.1.2 *Punishment*

2.1.2.1 Pengertian *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2000:130) "*punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar". Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226)

"*punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukanya perilaku tertentu". *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan (Purwanto, 2007:186).

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah bentuk penilaian negativ terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dan pelanggaran dengan tujuan untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif

2.1.2.2 Jenis – Jenis *Punishment*

Menurut Veithzal Rivai (2005:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, terdiri dari :
   a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
   b) Teguran tertulis
   c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman sedang, terdiri dari :
   a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainya
   b) Penurunan gaji yang besaranya disesuai dengan peraturan perusahaan
   c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

3. Hukuman berat, terdiri dari :

a) Penurunan pangkat atau demosi

b) Pembebasan dari jabatan

c) Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan

d) Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan

Jika reward merupakan bentuk positif, *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Purwanto, 2006:186) maka dari itu *punishment* merupakan bentuk negatife, tetapi apabila diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Secara garis besar *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

1. Punishment Preventif

Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran (Purwanto, 2006:189).

Dengan demikian *punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *punishment prevetif* ini adalah untuk menjaga agar hal – hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan. Yang termasuk kedalam *punishment preventif* adalah :

a) Tata Tertib

b) Anjuran dan Perintah

c) Larangan

d) Paksaan

e) Disiplin

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 (Purwanto, 2006:189). *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan – peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *punishment represif* yaitu :

a) Pemberitahuan

b) Teguran

c) Peringatan

d) Hukuman.

2.1.2.3 Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian punishment ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian punishment yang dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto MP (1993:238) sebagai berikut :

a. Teori Pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggran yang telah dilakukan seseorang (pegawai).

b. Teori Perbaikan

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan- kejahatan yang telah dilakukan olehsi pelanggar.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian- kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan- kejahatan atau pelanggaran- pelanggaran itu.

e. Teori Menakut- nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan yaitu hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Menurut Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/imaterial. Dimana , setiap pekerjaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat dalam deskripsi pekerjaan atau jabatan, perlu mendapatkan penilaian setelah tengah waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2007:105) "kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya".

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukan oleh Mangkunegara (2007) bahwa isitilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sedangkan menurut (Mathis dan Jackson 2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan, kinerja seseorang juga dapat mengalami peningkatan maupun penurunan.

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

1. Kuantitas Kerja

   Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

   Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

   Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjutak (2005) kinerja dipengaruhi oleh :

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

Menurut Anwar P.Mangkunegara (2011:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. Berikut adalah penjabarannya, yang dapat disimpulkan :

a. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.
b. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselelsaikan.
c. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diemban perusahaan kepada karyawannya.
d. Sikap, Perilaku yang mencerminkan keinginan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

Menurut Sedarmayanti (2007), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :

1. Prestasi Kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

2.1.3.4 Penilaian Kerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “like dan dislike”, dari penilai, agar objektifitas penilai dapat terjaga.

Mangkuprawira dan Vitalaya (2007), juga menyatakan bahwa, ”Penilaian kinerja yang dilakukan dalam sutu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai”.

Menurut Dessler (2007) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang popular, yaitu :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliput : volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : mmebutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, yang merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa mendatang.

2.1.3.5 Tujuan Penilaian Kerja

Wibowo (2007), menyatakan, “Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus data

diidentifikasikan sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, temasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur"

Menurut Rivai (2006), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan,khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah :

1. Posisi Tawar

   Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.

2. Perbaikan Kinerja

   Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penyesuaian Kompensasi

   Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya

4. Keputusan Penempatan

   Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Kesimpulan Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Galih Dwi Kuncoro (2000)	Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja	Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variable l *Reward* Karyawan(X1), variabel *Punishment* Karyawan(X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan(Y)	Objek penelitiannya berbeda	Variabel (X1) *Reward* , (X2) *Punishment*, (Y) Kinerja .
2.	Novita Dwi Jayanti (2014)	Peran *Reward* dan *Punishment* dalam rangka peningkatan produktivitas kerja pegawai pada bank	Dua hal yang bertentangan namun pada hakekatnya sama bertujuan untuk memotivasi seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan lebih produktif dalam bekerja.	Yang diteliti Bank BRI, sedangkan penulis meneliti perusahaan.	Variabel (X1) *Reward* dan variable (X2) P*unishment*

3.	Silfia Febrianti (2000)	Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja	Secara parsial *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan melalui koefisien beta reward sebesar 0,227 dan sig. 0,042. Koefisien beta punishment mendapatkan hasil sebesar 0,210 dan sig. 0,047, serta koefisien beta motivasi kerja karyawan sebesar 0,561 dan nilai sig. 0,000.	Penelitian dilakukan pada PT Panin Bank sedangkan Penulis meneliti Perusahaan	Variabel (X1) *Reward* dan variable (X2) *Punishment*
4.	Resa Nur Pahlevi (2012)	Pengaruh Penerapan Metode *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Pegawaian dan Diklat Kota Cilegon	Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan metode *reward* dan *punishment* terhadap kinerja PNS di BKD Cilegon	Penelitian terhadap pegawai negeri sipil, penulis meneliti pegawai perusahaan	Variabel (X1) *Reward* , (X2) *Punishment*, (Y) Kinerja .
5	Eni Nurmiyati (2011)	Hubungan Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Dengan Kinerja Karyawan BPRS Harta Insan Karimah	Terdapat hubungan antara pemberian *reward* dan *punishment* dengan kinerja karyawan dengan koefisien 11,36	Objek penelitianny a berbeda	Sama-sama meneliti pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja

6	Sri Rahayu Enita Dewi	Hubungan Antara System Reward Dengan Kinerja Perawat Dalam Melaksanakan Asuhan Keperawatan Di Rsud Sragen	Hasil uji statistik dengan uji Chi Square diperoleh nilai p sebesar 0,244. Hasil ini menunjukkan bahwa p value lebih dari 0,05 sehingga H a ditolak yang berarti tidak ada hubungan antara system reward dengan kinerja perawa	Perbedaan pada unit yang diteliti	Variabel (X1) *Reward*
7	W. L. Njanja1, R. N. Maina1, L. K. Kibet1 & Kageni Njagi1 (2012)	*Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya*	*Data was analyzed with the help of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) computer programme. The findingsof the study showed that cash bonus have no effect on employee performance (p=0.8). This is because those who received cash bonuses and those who did not all agree that the cash bonus affects their performance the same.*	Perbedaan menggunakan variable motivasi pegawai	Persamaan variable reward dan punishment
8	Mohd FitriMansor , Lecturer Saidah	*The Effect of Rewards towards Job Performance among Chemical-Based*	*The hypotheses stated have been analyzed and tested and the results revealed*	Perbedaan hanya menggunakan variable	Persamaan pada variable *reward*

	NafisahBorhannuddin, Student Bibi NorainiMohd Yusuf, Lecturer (2012)	*Employees*	*that both the intrinsic and extrinsic rewards fully supported both hypotheses, whilst the most influential rewards booster for higher job performance.*	*reward*	

2.2. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan aspek yang sangat penting. Dalam pengelolaannya perlu mendapatkan perhatian yang serius dan memadai karena kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu perusahaan dapat mengakibatkan berbagai kemungkinan pada kehancuran atau kebangkrutan bagi perusahaan itu sendiri.

Pemberian *reward* dan *punishment* merupakan salah satu hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan. Belum berjalan dengan baiknya pemberian *reward* dan *punishment* yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya menyebabkan kinerja para pegawai akan menurun. Pada dasarnya pemberian *reward* dan *punishment* dapat memberikan semangat tersendiri bagi pegawai dan rasa takut untuk melakukan kesalahan pada saat bekerja, sehingga para pegawai akan meminimalisir tingkat kesalahan ketika melakukan suatu pekerjaan. Dengan pemberian *reward* dan *punishment* yang baik pada suatu perusahaan, tentu saja dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi para pegawai yang akan berdampak pada peningkatan kinerja bagi para pegawai itu sendiri. Semakin

minimnya tingkat kesalahan dalam bekerja atau pun meningkatnya kinerja pegawai, tentu saja membuat perusahaan semakin efisien dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

2.2.1 Keterkaitan Antara Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Reward dengan Kinerja Pegawai

Reward sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena *reward* adalah salah satu bentuk penilaian positif terhadap pegawai atas prestasi maupun hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai.

Adanya pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai didukung oleh pendapat (Nugroho, 2006:5) bahwa :

"*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai" hal ini juga diperkuat oleh adanya penelitian terdahulu yang ditulis oleh Galih Dwi Koencoro dengan judul " Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja ".

2.2.1.2 Hubungan Punishment dengan Kinerja Pegawai

Punishment sangat berperan meningkatkan kinerja pegawai, karena apabila *punishment* dijalankan secara baik maka secara otomastis akan mampu menekan tingkat kesalahan dalam bekerja sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja pegwai, dan punishment bertujuan untuk membuat pegawai takut dalam melakukan kesalahan dan juga membawa pegawai kearah yang positif.

Adanya pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai didukung oleh pendapat Mangkunegara (2000:130) bahwa :

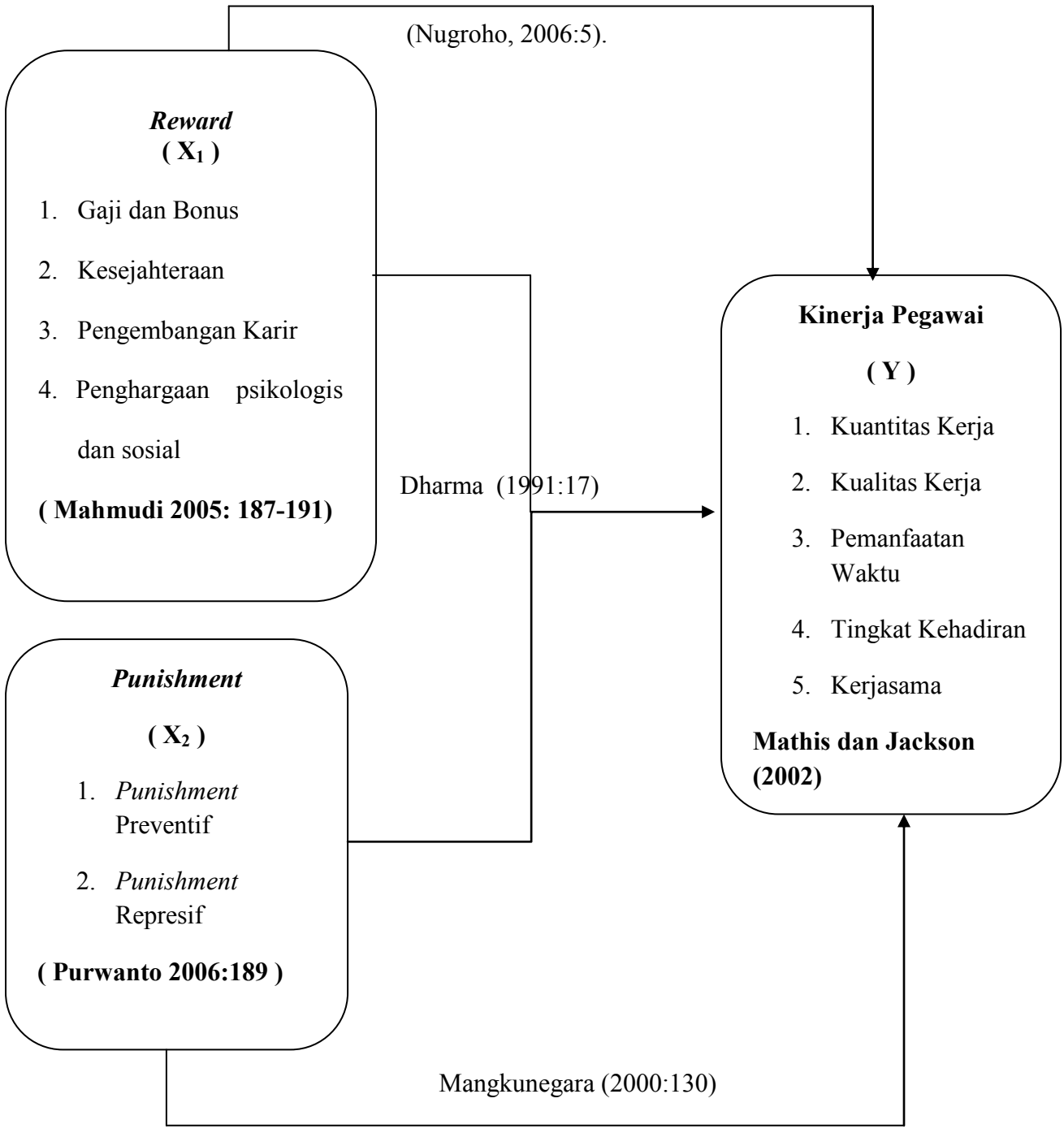
"*punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar". hal ini juga diperkuat oleh adanya penelitian terdahulu yang ditulis oleh Resa Nur Pahlevi dengan judul " Pengaruh Penerapan Metode Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Kota Cilegon ".

2.2.1.3 Hubungan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai

Peningkatan kinerja pegawai sangat didukung dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* merupakan satu bentuk penilaian positif terhadap kinerja pegawai yang berprestasi, sedangkan *Punishment* merupakan bentuk penilaian negatif dari setiap pelanggaran atau kesalahan dalam bekerja. Namun keduanya sangat efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai , seperti yang dikatakan oleh Dharma (1991:17) yaitu :

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengharapan yang dibebani konsekuensi (*Reward* dan *Punishment*).

Dengan adanya pemberian *reward* dan punishment maka pegawai akan terpacu dalam meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja.



Gambar 2.2
Bagan Kerangka Penelitian
Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya. Sugiyono (2010:64) mengatakan bahwa " Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan ". Sedangkan Suharsimi Arikunto (2006:71) mengatakan : " Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul ".

Berdasarkan pengertian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh pelaksanaan *punishment* terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai.