

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan paparkan hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan judul penelitian yang penulis angkat. Penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	I Wayan Juniantara I Gede Riana (2015)	Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar	1. Motivasi 2. Kepuasan Kerja 3. Kinerja Karayaw an	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjaMotivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadapkepuasan kerja.Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2	Harry Murti Veronika Agustini Srimulyani (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi	1. Motivasi 2. Kinerja 3. Kepuasa n	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasaan kerja pegawai. Motivasi tidak berpengaruh secara

		Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun		signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.
3	Daniel Arfan Aruan (2013)	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sucofindo (Persero) Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan 2. Motivasi 3. Kinerja 	terdapat pengaruh secara bersama-sama, antara variabel pelatihan (X1) dan motivasi (X2) terhadap variabel dependen kinerja (Y) yaitu sebesar 61,7% sedangkan sisanya 38,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas pada penelitian ini. Variabel motivasi (X2) adalah variabel yang berpengaruh paling dominan

				terhadap variabel kinerja (Y), dan besarnya pengaruh tersebut sebesar 37,21%. Sedangkan variabel pelatihan (X1) terhadap kinerja (Y) hanya sebesar 23,72%.
4	Agung Dwi Nugroho (2015)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Business Training And Empowering Management Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reward 2. Punishment 3. Kinerja 	variabel reward dan punishment secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Business Training And Empowering Management Surabaya dengan nilai Fhitung sebesar 9.689 dan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka variabel reward (X1), dan punishment (X2) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja

				karyawan PT karyawan PT. Business Training And Empowering Management Surabaya
5	Yuanita Widyanti Sofiana Sari (2014)	Pengaruh Komunikasi Internal, Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember	1. Komunik asi internal 2. Reward 3. Punishm ent 4. motivasi	Ada pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong dengan arah positif, maka jika ada peningkatan atau perbaikan pada komunikasi internal, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong Ada pengaruh reward terhadap motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong dengan arah positif, maka jika ada

				<p>peningkatan atau perbaikan pada reward, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong</p> <p>Ada pengaruh punishment terhadap motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong dengan arah positif, maka jika ada peningkatan atau perbaikan pada punishment, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong</p> <p>Ada pengaruh komunikasi internal, reward dan punishment</p>
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>terhadap motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong dengan arah positif, maka jika ada peningkatan atau perbaikan pada komunikasi internal, reward dan punishment, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan BPR Nur Semesta Indah Kencong.</p>
7	<p>Silfia Febrianti Mochammad Al Musadieq (2014)</p>	<p>Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt. Panin Bank Tbk. Area Mikro</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reward 2. Punishment 3. Motivasi 4. kinerja 	<p>Secara keseluruhan distribusi frekuensi pada variabel X1 (reward), variabel X2 (punishment), variabel Y1 (motivasi kerja karyawan), dan variabel Y2 (Kinerja Karyawan) pada PT. Panin Bank Tbk Area Miro Jombang telah berjalan dengan baik.</p>

		Jombang)		Reward berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Punishment berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Winda Sri Astuti Herman Sjahrudin Susenohadi Purnomo (2018)	Pengaruh Reward dan punishment Terhadap kinerja karyawan	1. reward 2. punishment 3. kinerja	Berdasarkan nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai adjusted R ² sebesar 0.343. Hal ini menunjukkan bahwa variable bebas (independen) yaitu

				<p>kinerja karyawan. Sisanya sebesar 65,7% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.</p>
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1. Reward

2.2.1.1. Teori Reward

Di dunia kerja ada persaingan yang ketat, karyawan juga dituntut memiliki etos kerja yang bagus. Ini menyebabkan banyak perusahaan memotivasi karyawannya dengan berbagai cara. Tujuan umumnya adalah untuk membuat kinerja karyawan lebih baik dan stabil sehingga menguntungkan pihak perusahaan. Reward dan punishment adalah hal yang dipakai oleh HRD dalam menggerakkan karyawan untuk bekerja bersama di kantor. Sistem ini telah lama dikenal dalam dunia kerja.

Reward diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan mampu mencapai target tertentu, sedangkan punishment diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan. *Reward* atau hadiah biasanya berupa uang, tapi ada juga yang memberikan reward berupa penghargaan, kenaikan jabatan bahkan liburan. Dan biasanya pemberian reward ini lebih efektif untuk memotivasi karyawan dibandingkan dengan ancaman hukuman atau punishment. Banyak perusahaan yang menawarkan reward besar bagi karyawan mereka setelah mereka mencapai prestasi tertentu yang bahkan nilainya melebihi gaji bulanan mereka. Jadi

Reward berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau

ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang) (Dessler, 2009).

Program penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan tentang pengertian *reward* atau penghargaan yakni imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pemberian penghargaan atau reward bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal kepada perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

2.2.1.2. Jenis-jenis Reward

Reward merupakan salah satu cara memotivasi individu atau orang yang dipimpin dalam sebuah organisasi atau individu. Salah satu sisi dari bentuk *reward* adalah kompensasi bagi karyawan untuk menerimanya dan merupakan kewajiban bagi organisasi atau individu atas kerja yang telah

dilakukan. Dengan demikian dengan suatu kebijakan tertentu, kebijakan reward akan dapat menjadi pendorong usaha bagi individu untuk mencapai prestasinya yang terbaik sesuai dengan tujuan yang diharapkan. *Reward* menjadi bagian penting untuk perlu dipahami agar dapat memberikan hasil yang semakin meningkat bagi organisasi.

Menurut Ivancevich dalam Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu: *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik.

A. Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Dimana penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial dan non finansial yaitu :

a. Penghargaan finansial

1. Gaji

Merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.

2. Tunjangan

Merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi 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

Merupakan tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

b. Penghargaan non finansial yaitu :

1. Penghargaan interpersonal

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

2. Promosi

Penghargaan promosi merupakan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

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

(1) Penyelesaian (*completion*)

Merupakan kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang.

(2) Pencapaian (*achievement*)

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

(3) Otonomi

Suatu keinginan yang timbul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Sistem *reward* meliputi *financial reward* yaitu yang berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta benefit, yang keduanya diberikan seluruhnya dalam pembayaran dan *nonfinancial reward* yang berupa penghargaan, pemberian wewenang, juga kesempatan untuk berkembang, serta peningkatan kemampuan berupa pelatihan dan pengembangan melalui sekolah kembali.

Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya

pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materiilnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan pekerja mutlak diperhitungkan.

2.2.1.3. Tujuan Reward

Reward adalah konsep yang dilakukan oleh tim HR dalam perusahaan untuk memotivasi karyawan tetap melakukan yang terbaik dalam perusahaan tempatnya bekerja. Tujuan utamanya adalah untuk memacu karyawan berprestasi dalam perusahaan. Metode *reward* yang telah lama dipakai dalam dunia kerja ini juga berkembang ke dalam dunia pendidikan.

Program penghargaan penting bagi organisasi alasannya yakni mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya insan sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, *Reward* dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Nawawi dalam Tangkuman, 2015:884-895).

Tujuan pemberian penghargaan antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin (Hasibuan, 2008:121) :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian penghargaan terjalinlah ikatan kerja sama formal antara manajer dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakatin

2. **Kepuasan Kerja**

Dengan penghargaan, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. **Pengadaan Efektif**

Jika program penghargaan ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. **Motivasi**

Jika penghargaan yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. **Stabilitas Karyawan**

Dengan program atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6. **Disiplin**

Dengan pemberian penghargaan yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menatati peraturan-peraturan yang berlaku.

Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penghargaan ini dapat berupa pujian. Tidak hanya kalau pegawai melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk

memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan.

2.2.2. *Punishment*

2.2.2.1. Teori *Punishment*

Punishment merupakan tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. *Punishment* merupakan kehendak dan kesediaan karyawan untuk memenuhi dan mentaati segala peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Siahaan, (2013) *punishment* merupakan kehendak dan kesediaan karyawan untuk memenuhi dan mentaati segala peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Pada beberapa, kondisi tertentu, penggunaan *punishment* dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan : waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Menurut (Siagian, 2006-2015:2-3) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan. Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas. Kualitas atau kinerja karyawan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan penerapan *reward* dan *punishment*. Perusahaan menyadari demi menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus segera berbenah dalam pengelolaan manajemen yang *profitable* dan *professional*, salah satu caranya adalah dengan menerapkan *reward* dan *punishment*. Diharapkan dengan

adanya penerapan *reward* dan *punishment* kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan.

2.2.2.2. *Jenis-jenis Punishment*

Pada prinsipnya sanksi (*punishment*) adalah segala sesuatu yang dapat memperlemah perilaku dan cenderung untuk mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya dan biasanya terdiri dari permintaan suatu konsekuensi yang tidak diharapkan. Sanksi yang dimaksud merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap respon perilaku tertentu. Maka secara umum sanksi adalah tindakan berupa siksaan yang dikenakan kepada orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu seperti pelanggaran undang-undang dan sebagainya. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dijelaskan bahwa sanksi adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan (siksa) terhadap suatu respons perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikutnya. Menurut Rivai dalam (Silfia, 2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan meliputi: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang meliputi: 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 meliputi: Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Penerapan *Punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting menurut (Rumiris, 2013), karena akan ada keteraturan dalam membentuk

sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi punishment. Ada tiga fungsi penting dari punishment yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1. membatasi perilaku, Penerapan *punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.
2. Bersifat mendidik.
3. Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

Sanksi atau punishment dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Pegawai yang mendapatkan sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat. Tujuan dari diterapkannya hukuman atau punishment kepada pegawai adalah menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan pada seseorang agar seseorang tersebut tidak membuat suatu hal yang jahat. Jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Menurut Indrakusuma, secara garis besar punishment dapat dibedakan dua macam, yaitu:

1. Punishment Preventif

Punishment preventif adalah punishment 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. Dalam arti lain, punishment preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan

dari hukuman ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan dapat dihindarkan. Punishment preventif dapat berupa tata tertib, anjuran atau perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

2. Punishment Represif

Punishment represif adalah punishment yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi punishment ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Punishment represif diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang termasuk dalam punishment represif adalah pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.

Sehubungan dengan punishment yang dijatuhkan kepada pegawai, maka tujuan yang ingin dicapai adalah agar pegawai yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak mengulangi hal yang sama. Tujuan pemberian punishment ada dua macam yaitu tujuan dalam jangka pendek dan tujuan dalam jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek adalah untuk menghentikan tingkah laku yang dianggap salah, sedangkan tujuan dalam jangka panjang adalah untuk mengajar dan mendorong pegawai agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah.

2.2.3. Motivasi Kerja

2.2.3.1. Teori Motivasi

Sebuah perusahaan, pada umumnya memiliki jumlah karyawan yang banyak. Agar karyawan-karyawan perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik sehingga mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, diperlukan Motivasi yang cukup dalam bekerja. Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "Movere" yang artinya adalah "Menggerakkan".

Definisi dari Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan Stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang

dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan” (Robert Kreitner, 2014). Saat ini, telah banyak teori-teori mengenai Motivasi. Hampir semua Teori Motivasi mengemukakan keterkaitan Motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan manusia. Dengan cara memenuhi kebutuhan manusia tersebut, Motivasi kerja secara otomatis akan terwujud.

1) Teori Hierarki Maslow

Teori Hierarki ini dikemukakan oleh seorang psikolog yang bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hirarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Maslow atau Teori Hirarki Kebutuhan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut diantaranya adalah :

- **Kebutuhan Fisiologis** (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar.
- **Kebutuhan Keamanan** (*Safety needs*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan baik fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.
- **Kebutuhan Sosial** (*Social needs*), yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial, Setiap orang yang hidup di dunia memerlukan keluarga dan teman.
- **Kebutuhan Penghargaan** (*Esteem needs*), Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan Fisiologis, Keamanan dan Sosial, orang tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.
- **Kebutuhan Aktualisasi diri** (*Self-Actualization*), Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, Kebutuhan

Aktualisasi diri adalah kebutuhan atau keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.

2) Teori ERG Alderfer

Pada tahun 1969, Clayton Alderfer mempublikasikan artikel tentang kebutuhan manusia yang berjudul “*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*”. Teori tersebut merupakan Teori Alternatif terhadap Teori Hirarki Maslow. Teori ini mengemukakan Tiga kebutuhan Manusia yaitu :

- **Kebutuhan Eksistensi** (*Existence needs*) yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.
- **Kebutuhan Hubungan** (*Relatedness needs*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
- **Kebutuhan Pertumbuhan** (*Growth needs*) yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari *Existence*, *Relatedness* dan *Growth*.

3) Teori Kebutuhan McClelland

Seorang Psikolog Amerika Serikat yang bernama David McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-an. Teori Kebutuhan McClelland diantaranya adalah :

- **Kebutuhan akan Pencapaian** (*need for achievement*)
Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara

kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi , karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

- **Kebutuhan akan Afiliasi** (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland:

- a) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- b) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- c) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

- **Kebutuhan akan kekuasaan** (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

4) Teori Motivator-Hygiene Herzberg

Frederick Herzberg adalah seorang Psikolog Amerika Serikat yang mengemukakan Teori Motivator-Hygiene Herzberg. Teori tersebut didapat dari penelitian terhadap 203 akuntan dan teknisi di area Pittsburgh, Amerika Serikat. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan dua faktor yang berbeda yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Teori Motivator-Hygiene Herzberg juga dikenal dengan Teori Dua Faktor.

- **Kepuasan bekerja**, yaitu faktor yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini sering disebut juga dengan *Faktor Motivator*.
- **Ketidakpuasan bekerja**, yaitu faktor yang berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja dan lingkungan kerja yang seringkali memberikan ketidakpuasan. Faktor ini sering disebut dengan *Faktor Hygiene*.

5) Teori Harapan Vroom

Seorang professor Kanada yang bernama Victor Vroom pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*”

mengemukakan sebuah Teori Motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. Teori tersebut kemudian dikenal dengan sebutan Teori Harapan atau *Expectancy Theory*.

Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu :

- **Harapan** (*Expectancy*), yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. *Effort* (Usaha) → *Performance* (Kinerja).
- **Instrumentally**, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. *Performance* (Kinerja) → *Outcome* (Hasil)
- **Valensi** (*Valence*), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat dikemukakan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya.

2.2.4. Kinerja Karyawan

2.2.4.1. Pengertian Kinerja karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat

ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Maharjan (2012) dalam Juniantara dan Riana (2015) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Definisi lain datang dari Edison (2016:190) mengatakan bahwa, kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2.2.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memperhatikan faktor sumber daya manusianya. Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson,

dalam (Sugiono,2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
5. Kreatifitas (*Creativity*) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
6. Inovasi (*Inovation*) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (*initiative*) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

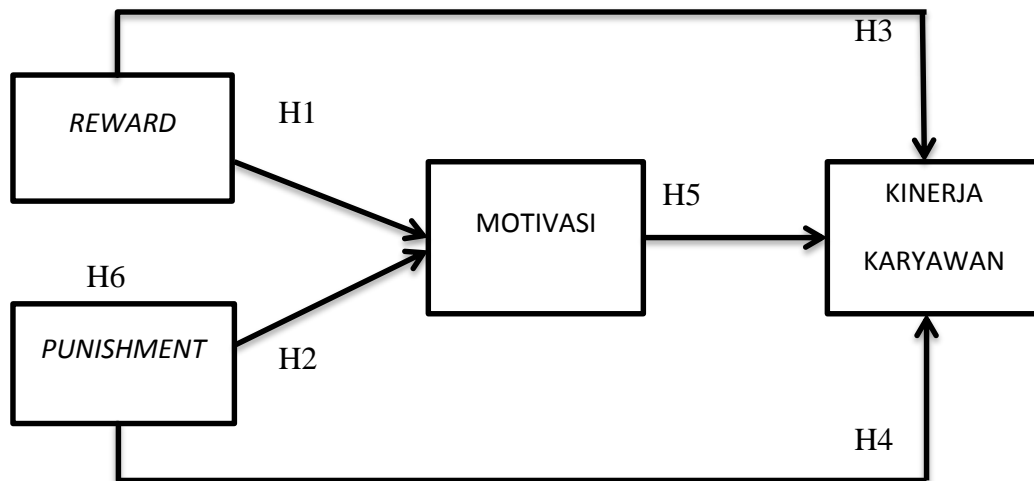
Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagaiberikut :

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akanberpengaruh kepada kinerjanya.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

2.3 Model Konseptual Penelitian

Gambar 2.1
Model Konsep Penelitian



2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi kerja karyawan

Reward merupakan suatu cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan

pekerjaan yang dibebankan dan pada akhirnya target atau tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik.

Reward merupakan suatu sarana motivasi atau sarana yang dapat menimbulkan dorongan dan merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja, yang diberikan dalam bentuk uang atau penghargaan yang ditetapkan berdasarkan prestasi, semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula reward yang diberikan. Reward juga diartikan sebagai ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan.

Semakin tingginya reward yang diberikan kepada karyawan dalam hal ini mengenai bonus, kesejahteraan, pujian dan penghargaan psikologis dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pada dasarnya reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para karyawan. Dengan melakukan penerapan system pemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Yuanita Widyanti, Sofiana Sari, 2014). *Reward* dirancang oleh perusahaan bertujuan untuk memacu gairah kerja para karyawannya supaya dapat meningkatkan prestasinya dalam bekerja. Berdasarkan hasil diatas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja karyawan akan terbentuk dengan adanya reward baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan interpersonal. Dengan melakukan penerapan system oemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadra, Arik Prasetya, 2014)

H1 : Diduga *Reward* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap motivasi kerja

2.4.2. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Program penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting.

Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti motivasi, *reward*, *punishment*. Dengan melakukan penerapan system pemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Agung Dwi Nugroho, 2015). Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya, seperti pemberian insentif atau bonus, penghargaan (*reward*), promosi jenjang karir, atau jaminan untuk masa pensiun. Ada banyak faktor yang dapat memotivasi karyawan, baik itu internal yang berasal dari dalam diri karyawan, atau pun faktor eksternal, seperti lingkungan keluarga, rekan kerja, maupun suasana tempat kerja. Dengan melakukan penerapan system pemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Winda Sri Astuti, Herman Sjahrudin, Susenohadi Purnomo, 2018)

H2 : Diduga *Reward* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.3. Pengaruh *punishment* terhadap motivasi kerja

Punishment adalah hukuman / sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kesalahan pelanggaran yang telah dilakukan karyawan sehingga merugikan perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan agar memberikan efek kerja sehingga tidak lagi mengulang kesalahan yang sama.

Punishment sebagai suatu perbuatan yang kurang menyenangkan, yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulanginya adalah baik, dengan

artian lain bahwa adanya pengetahuan dan pemahaman tata tertib yang terdapat ditempat berkerja, adanya pemberitahuan tentang larangan datang terlambat, mangkir kerja, dilarang bercakap-cakap pada jam kerja, adanya kedisiplinan dalam melaksanakan peraturan-peraturan ditempat kerja, adanya teguran karena melanggar peraturan, dan adanya hukuman yang ada dapat membuat pegawai jera untuk tidak melakukan kesalahan yang sama, telah menciptakan adanya kesadaran terhadap perilaku dan sikap karyawan yang berkerja sehingga punishment yang diarahkan guna memberikan kedisiplinan kerja akan memberikan keefektifan dalam mendukung adanya peningkatan aktualisasi dan hasil kerja karyawannya. Dengan melakukan penerapan system pemberian Punishment dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Yuanita Widyanti, 2014). Secara umum pemberian punishment pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga seorang karyawan akan maksimal dalam bekerja. Bahwasanya, punishment yang diberlakukan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perilaku karyawan pada perusahaan tersebut kurang menataati peraturan, terbukti dengan punishment yang diberlakukan guna meningkatkan motivasi kerja justru kurang diperhatikan. Selanjutnya, ketidak konsistenan pemberian punishment juga memberikan pengaruh pada motivasi kerja. Misalnya, punishment yang diberikan dianggap ringan sehingga tidak bisa memberikan efek “paksaan” terhadap karyawan, ditambah dengan efek punishment yang tidak memberikan efek jangka panjang. Dengan melakukan penerapan system pemberian Punishment dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya, 2014)

H3 : Diduga *Punishment* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap motivasi kerja

2.4.4. Pengaruh Punishment terhadap kinerja karyawan

Pemberian punishment penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting.

Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya seperti motivasi, *reward*, *punishment*. Dengan melakukan penerapan system pemberian reward dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Agung Dwi Nugroho, 2015). Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya, seperti pemberian insentif atau bonus, penghargaan (*reward*), promosi jenjang karir, atau jaminan untuk masa pensiun. Ada banyak faktor yang dapat memotivasi karyawan, baik itu internal yang berasal dari dalam diri karyawan, atau pun faktor eksternal, seperti lingkungan keluarga, rekan kerja, maupun suasana tempat kerja. Dengan melakukan penerapan system pemberian Punishment dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Winda Sri Astuti, Herman sjahrudin, Susenohadi Purnomo, 2018)

H4: Diduga *Punishment* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.4.5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja Karyawan

Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan ini terjadi secara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

Winardi (2007:7) menyatakan bahwa problem inti motivasi adalah bagaimana cara merangsang sekelompok orang yang memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian unik untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran-sasaran organisasi mereka. Robbins (2001:166), mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi kebutuhan individual. Dengan memberikan motivasi yang cukup kepada karyawan maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Harry Murty, Veronika Agustini Srimulyani, 2013). Berkaitan dengan penelitian ini, teori yang disampaikan para ahli, dimana motivasi mempengaruhi kinerja, mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Dengan memberikan motivasi yang cukup kepada karyawan maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Daniel Arfan Aruan, 2013). Karyawan Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan. Karena motivasi yang dapat membuat karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan motivasi yang cukup dalam bekerja. *Reward* dan *punishment* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik. Maka dari dapat disimpulkan bahwa "motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan". Hal ini sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh (I Wayan Juniantara, I Gede Riana, 2015) (Harry Murty, Veronika Agustini Srimulyani, 2013).

H5 :Diduga Motivasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja

2.4.6. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai variabel intervening

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya. Dengan menerapkan system manajemen sumber daya manusia yang tepat, maka perusahaan dapat mengelola karyawannya dengan baik sehingga mampu memberikan dampak yang positif pula terhadap perusahaan.

Salah satu cara untuk membangkitkan semangat karyawan adalah dengan memberikan *reward* dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat terus meningkatkan kinerjanya. Reward akan memberikan dampak positif terhadap apabila *reward* sesuai dengan apa yang telah diberikankaryawan terhadap perusahaan.

Selain *reward*, *punishment* juga merupakan salah satu yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat memotivasi karyawannya. *Punishment* merupakan hal yang bertolak belakang dengan *reward*. *Punishment* merupakan hal yang tidak diinginkan oleh karyawan, sehingga dengan melakukan pengelolaan yang tepat terhadap system punishment maka perusahaan akan mendapatkan hasil yang positif dan dapat memberikan semangat kerja terhadap karyawannya (Silfia Febrianti, mohammad Al Musadieg, 2014).

H6 : Diduga *Reward* dan *Punishment* berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.