

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber dayanya yang ada. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun pengertian sumber daya manusia, penulis kutip dari beberapa para ahli sebagai berikut :

1. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan,2017)
2. Proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, pengembangan, dan menggunakan atau memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya(Moekijat,2016).
3. Rancangan dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan sesuai dengan keinginan (Mathis & Jackson,2016:3)

Jadi, MSDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajer SDM untuk mengelola manusia sebaik mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri dari SDM.

Fungsi-fungsi manajemen SDM menurut (Rivai 2016), dibagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional, sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi suatu proses penyelesaian masalah yang terdiri dari menganalisa atau pengenalan kebutuhan dan keinginan, pencarian informasi, penilaian sumber-sumber seleksi terhadap alternatif pembelian, keputusan pembelian, dan perilaku setelah pembelian.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja.

d. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan. Agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan.

Kedisiplinan adalah merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang – undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.2 Produktivitas Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Produktivitas

Perhatian terhadap produktivitas dimulai pada saat manusia melepaskan diri dari kemiskinan. Produktivitas lahir dengan adanya pengembangan industri dan dapat dikatakan produktivitas adalah saudara kembar dari industri. Produktivitas menurut Harianto (2016), mempunyai berbagai pengertian antara lain yang terpenting adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas tidak lain rasio dari apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan faktor produksi yang digunakan (*input*).
- b. Produktivitas mengikut sertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan ketrampilan barang modal, teknologi, manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat melalui konsep produktivitas semesta atau total.
- c. Produktivitas adalah kekuatan pendorong (*driving force*) untuk mewujudkan kualitas hidup, pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial yang pada hakekatnya sasaran pembangunan nasional kita. Dengan perkataan lain produktivitas mendorong pertumbuhan, dan pertumbuhan adalah kemajuan. Untuk suatu negara ukurannya adalah Gross Domestik Bruto (GDB) sedangkan untuk perorangan diukur dengan input per man hour.

Produktivitas kerja juga diartikan sebagai hasil pengukuran mengenai apa yang telah diperoleh dari apa yang telah diberikan oleh karyawan dalam

melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan pada kurun waktu tertentu. Produktivitas melibatkan peran aktif tenaga kerja untuk menghasilkan hasil maksimal dengan melihat kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka. Pimpinan suatu perusahaan atau lembaga hendaknya selalu memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik. Sebab motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam rangka meningkatkan produktivitas kinerja karyawan (Kartono,2017).

Payaman Simanjuntak (2015) juga mengemukakan bahwa Secara filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi terus mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan sehingga akan dihasilkan produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah hal yang berkaitan dengan cara dan sistem yang efisien, sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi, pimpinan perusahaan harus memiliki sikap mental yang berorientasi produktif dan selalu menggunakan potensi yang maksimal, optimis, tekun, dan berusaha sungguh-sungguh dalam menghadapi tantangan pembangunan.

Menurut Wibowo (2017) produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain seperti pendidikan, keterampilan, disiplin sikap, dan etika kerja, motivasi, gizi, dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial,

lingkungan dan iklim kerja teknologi, sarana produktivitas, manajemen dan kesempatan berprestasi. Beberapa faktor umum yang sering digunakan oleh seorang manajer untuk mempertimbangkan dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan, antara lain :

a. Faktor usia atau umur

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan..

b. Faktor prestasi akademis atau tingkat pendidikan.

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana karyawan yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya. Pendidikan yang minim mengakibatkan kurangnya pengetahuan dalam memanfaatkan sumber sumber alam yang tersedia.

c. Faktor status perkawinan (jumlah tanggungan)

Mengenai status perkawinan karyawan adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Jumlah tanggungan semakin banyak menekankan akan adanya lahan tanaman yang luas untuk membiayai kebutuhan keluarganya. Jumlah tanggungan semakin tinggi dan rendahnya pendidikan disektor pertanian dapat mengakibatkan tingkat pendapatan yang rendah dan pengembangan pertanian akan terlambat, hal ini mengakibatkan tabungan rendah, investasi pengembangan rendah, sulit memperoleh modal pinjaman.

d. Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi. Pengalaman seseorang dalam berusaha berpengaruh pula dalam menerima inovasi dari luar.

2.1.2.3 Jenis-jenis Pengukuran Produktivitas

Produktivitas yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *Productivity* ini pada dasarnya terdiri dari dua kata yaitu “*Product*” dan “*Activity*” yang artinya adalah Kegiatan untuk menghasilkan sesuatu, baik itu berupa produk ataupun jasa/layanan. Produktivitas kerja yang tinggi adalah melakukan pekerjaan dalam waktu sesingkat mungkin dengan penggunaan sumber daya yang sesedikit mungkin tanpa mengorbankan kualitas yang ditentukan.

Produktivitas tidak hanya digunakan untuk mengukur efisiensi kerja karyawan atau pegawai, namun juga sering digunakan untuk menilai perkembangan negara, Ekonomi, Industri, bisnis, Industri bahkan pada individu kita sendiri. Jenis-jenis produktivitas menurut Mulyadi (2017), dalam bukunya *Akuntansi Manajemen* megemukakan sebagai berikut:

1. Produktivitas Total

Pengukuran produktivitas total dapat dilakukan dalam dua kondisi, tanpa adanya pertukaran produktivitas antarmasukan dan dengan memperhitungkan adanya pertukaran produktivitas antar masukan

$$\text{Produktivitas Total} = \frac{\text{Output Total}}{\text{Input Total}}$$

2. Produktivitas Parsial

Pengukuran produktivitas dapat dilakukan untuk setiap masukan secara terpisah atau secara total untuk keseluruhan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran. Pengukuran produktivitas untuk satu masukan pada suatu saat disebut dengan pengukuran produktivitas parsial

$$\text{Produktivitas Total} = \frac{\text{Output Total}}{\text{Input Total Tertentu}}$$

2.1.2.4 Dimensi Produktivitas Kerja

Organisasi dapat mengetahui hasil produktivitas kerja dari karyawan. Produktivitas kerja karyawan dapat diketahui melalui pengukuran. Menurut Bilson (2011) menyatakan bahwa produktivitas kerja dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

2.1.3 Reward

2.1.3.1 Definisi Reward

Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan. Di luar upah, gaji, dan insentif sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi *Reward*, di antaranya adalah:

“All that are appreciated and desired source human powerable and willing to be given by the company instead of a given contribution human resources”. Memiliki arti bahwa semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. (Gibson 2014:3)

Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Handoko, 2013: 66).

Insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan dan tujuan yang kompetitif.” (Simamora, 2011:514)

Reward adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sebagai apresiasi dan sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Wijarnako, 2014: 30).

Berdasarkan pengertian dari reward menurut beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang

langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan *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. Di dalamnya 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 artinya bagi karyawan.

Menurut Ivancevich,(2014:226) tujuan utama dari program *reward* adalah:

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

Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2016:83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

1. Tingkat penghargaan untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
2. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
3. Kesamaan di dalam organisasi.
4. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap anggota.

Secara luas *Reward* diciptakan untuk menarik, menahan, dan meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan. Namun, tujuan yang lebih penting di dalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan tiga dimensi berikut:

1. Kesamaan Internal: berdasarkan kualitas dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan Eksternal: disesuaikan dengan pembayaran rata-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. Jika pegawai tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan.

Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong pegawai agar bekerja lebih produktif. Di mana sistem penghargaan harus mencerminkan penghargaan bagi pegawai dan perusahaan.

2.1.3.3 Norma *Reward*

Hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai pertukaran. Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan *reward* (Wibowo 2017:310). Secara ideal ada empat norma dalam setiap *reward* yang berbeda, yaitu:

1. *Profit maximization* (memaksimumkan keuntungan)

Perusahaan yang mencari keuntungan maksimum membayar upah rendah untuk usaha maksimum. Sebaliknya, pekerja yang mencari keuntungan maksimum akan mencari *reward* maksimum.

2. *Equity* (keadilan)

Memberikan penghargaan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keadilan. *Reward* harus dialokasikan secara proporsional sesuai dengan kontribusinya.

3. *Equality* (kesamaan)

Setiap orang harus mendapat *reward* yang sama. Tanpa memandang perbandingan kontribusi.

4. *Need* (kebutuhan)

Reward didistribusikan menurut kebutuhan pekerja, tanpa memandang kontribusinya.

Menurut Mahsun (2012:112) terdapat empat alternatif pemberian *reward* agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktifitas pegawai, yaitu :

1. Goal Congruence kesesuaian tujuan. Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai

2. Equity keadilan. *Reward* harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok

3. Equility pemerataan. *Reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak individu atau kelompok yang telah menyumbangkan sumberdayanya untuk tercapainya produktivitas.

4. Kebutuhan. Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai.

Jadi menurut pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi. Diantaranya profit maximization, goal congruance, equity, equility, dan kebutuhan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi atau perusahaan bila ingin tujuan organisasi dan individu karyawannya ingin tercapai.

2.1.3.4 Tipe *Reward*

Komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen (Mahmudi 2013: 181), sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus

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

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honor
- c) Insentif jangka pendek
- d) Insentif jangka panjang

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:

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

3. Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja di masa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Pengembangan karier memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karier dapat berbentuk:

- a. Penugasan untuk studi lanjut.
- b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, seminar.
- 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. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- e. Pengakuan
- f. Pujian.

Tipe-tipe *reward* atau insentif (Winardi 2015:67), dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus.

2. Imbalan di luar gaji.

Berupa istirahat kerja, dan bonus.

3. Penghargaan sosial.

Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan di bahu, meminta saran, undangan minum kopi

bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding dan sebagainya.

4. Tugas itu sendiri.

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.

5. Diterapkan sendiri.

Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa gaji, bonus, kesejahteraan, pengembangan karier, penghargaan psikologis, dan sosial dapat meningkatkan produktivas kerja karyawan melalui reward.

2.1.4 Punishment

2.1.4.1 Pengertian *Punishment* Menurut Para Ahli

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian punishment adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dengan demikian terlihat bahwa jika reward merupakan bentuk yang positif, maka punishment adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi *punishment*, di antaranya adalah:

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

Hukuman (*Punishment*) adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran,

kejahatan atau kesalahan atas dasar konsekuensi tindakan yang telah dilakukan. (Purwanto, 2014:3)

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.” (Veithzal Rivai, 2016:444)

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

2.1.4.2 Jenis-Jenis *Punishment*

Jenis-jenis *punishment* (Veithzal Rivai, 2016:450), adalah sebagai berikut:

1. Hukuman ringan
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan.
 - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat
 - a. Penurunan pangkat atau demosi.
 - b. Pembebasan dari jabatan.
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:450) jenis-jenis punishment dapat diuraikan seperti berikut:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b) Teguran tertulis.
 - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

- 2) Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya.
 - b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

- 3) Hukuman berat, dengan jenis:
 - a) Penurunan pangkat atau demosi.
 - b) Pembebasan dari jabatan.
 - c) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
 - d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa jenis punishment ada hukuman ringan, hukuman sedang, hukuman berat hal ini dikarenakan bahwa adanya faktor yang mempengaruhi jenis punishment yang berlaku didalam lingkungan kerja.

2.1.4.3 Fungsi *Punishment*

Punishment dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting 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*. (Soekanto, 2012:76) Ada tiga fungsi penting dari *punishment*, yaitu:

1. Membatasi perilaku yang tidak diharapkan.
2. Bersifat mendidik.
3. Memotivasi untuk menghindari dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

Menurut Wiyani (2013), fungsi *punishment* adalah sebagai berikut :

1. Hukuman adalah menghalangi.
2. Hukuman adalah mendidik.
3. Memberi motivasi untuk menghindari perilaku yang tidak diterima oleh masyarakat.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *punishment* juga dapat memberikan efek samping yang tidak diinginkan. *Punishment* sering kali juga hanya membawa tekanan jangka pendek perilaku yang tidak diinginkan, tetapi tidak menghapusnya. Oleh sebab itu, efek negatif *punishment* dapat dikurangi dengan beberapa prinsip, yaitu:

1. Jalankan *punishment* secepat mungkin.
2. Jalankan *punishment* yang sama untuk setiap orang.
3. *Punishment* harus dijalankan secara adil dan konsisten.
4. Jalankan *punishment* dengan tidak pandang bulu.

2.1.4.4 Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan tindakan konsekuensi yang dilakukan perusahaan dari perilaku yang negatif dari karyawan, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* (Purwanto, 2013:238), sebagai berikut:

1. Teori Pembalasan

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

2. Teori Perbaikan

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

3. 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 oleh si pelanggar.

4. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita perusahaan akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

5. 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.

Menurut Soekanto (2013:67), punishment dalam sebuah organisasi tidak kalah penting 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 tujuan punishment. Tujuan penting dari punishment yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan ialah membatasi perilaku. Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan, bersifat mendidik dan memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan punishment dipengaruhi oleh teori pembalasan, teori perbaikan, teori perlindungan, teori ganti rugi. Sehingga berpengaruh untuk meningkatkan produktifitas kerja.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahannya atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya (Hasibuan, 2014).

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015:150).

Menurut Rivai (2010: 42) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Menurut pengertian lainnya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226).

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukan, secara langsung atau

tidaknya tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya (Sopiah, 2017).

Berdasar uraian diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah untuk menyesuaikan dengan segala situasi.

2.1.3.2 Jenis- Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Feriyanto (2015:95) Gaya Kepemimpinan ada 4 yaitu

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak ikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah kepemimpinan ialah “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memilih perusahaan

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan atau leluasa

dalam menjalankan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahannya mengambil keputusan dan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahannya.

4. Kepemimpinan situasional

Menurut kepemimpinan situasional tidak ada satu puncak yang baik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu tergantung pada tingkat kesiapan yang akan dipengaruhi.

Menurut teori Path Goal (2016) jenis-jenis gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat yaitu :

1. Kepemimpinan direktif

Tipe gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa pendekatan yang dilakukan melalui tekanan.

2. Kepemimpinan suportif

Gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran atau ide dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang anggotanya untuk berprestasi dan menjadi lebih baik. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa jenis –jenis gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor Kepemimpinan Otoriter, partisipatif,

delegatif, situasional, derektif, supportif, berorientasi pada prestasi, sehingga dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

2.1.3. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2016:125) faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan Tugas.
2. Harapan dan Tingkah Laku rekan setingkat.
3. Karakteristik , harapan dan tingkah laku karyawan.
4. Budaya Organisasi dan kebijakan.

H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Tuntutan Tugas, Tingkah Laku rekan setingkat, Karakteristik, Budaya Organisasi dan kebijakan dapat meningkatkan gaya kepemimpinan.

2.2 Peneliti Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dalam penelitian ini, penulis akan menganalisis *reward*, *punishment* dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan (Studi pada KUD “Sumber Makmur” Ngantang Kabupaten Malang). Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat diketahui apa saja pengaruh produktivitas kerja karyawan di KUD “Sumber Makmur” Ngantang Kabupaten Malang. Berikut uraian hasil penelitian terdahulu yang dipakai acuan penulis dalam penulisan laporan penelitian :

1. Adhyatma (2019) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Produktifitas Kerja karyawan Bank BTN Syariah Yogyakarta. Variabel yang di gunakan ialah produktifitas kerja sebagai variabel terikat, variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas. Hasil parsial dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan *punishment* (X_3) yang diteliti tidak terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan (Y). Kemudian melalui uji F dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* memang layak untuk menguji variabel dependen produktivitas kerja karyawan.
2. Setiawan (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward*, Dan *Punishment* Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang. Variabel yang di gunakan ialah produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat dan variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* sebagai variabel bebas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan. variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, *reward* (X_2) yang diteliti juga terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel terikat yaitu

produktivitas karyawan, dan variabel punishment (X3) juga terbukti secara signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan. Kemudian melalui uji F dapat diketahui bahwa semua variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu produktivitas karyawan.

3. Kandi (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan” (Studi Kasus pada karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta). Variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan (X1), *reward* (X2) dan *punishment* (X3) terhadap produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat (Y). Secara parsial hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, variabel *reward* (X2) yang diteliti juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Namun variabel *punishment* (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan. Kemudian melalui uji F dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1), *reward* (X2) dan *punishment* (X3) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan.
4. Prasetyo (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Reward dan Punishment Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya. Hasil penelitian dan hipotesis menunjukan bahwa gaya kepemimpinan, reward dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan sedangkan secara parsial untuk masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan (X1), reward (X2), dan Punishment (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan.
5. Suhartini (2019) dengan judul penelitian Pengaruh *Reward*, *Punishment* dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Derowak Jaya di Kabupaten Serang-Banten. Hasil analisis secara parsial melalui uji t

mendapatkan Reward (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Produktifitas (Y), dan Punishmen (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Produktivitas (Y), sedangkan variabel Motivasi (X3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas. Secara simultan melalui uji F variabel Reward, Punishmen dan Motivasi Uji f didapatkan pengaruh yang signifikan.

6. Noviyani (2020) Pengaruh Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT Tambi Up Bedakah Di Wonosobo). Dengan hasil penelitian bahwa variabel motivasi, reward dan punishment berpengaruh simultan terhadap produktifitas pegawai, secara parsial variabel motivasi berpengaruh secara signifikan, variabel reward berpengaruh signifikan terhadap produktifitas serta variabel punishment juga berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
7. Hendriani (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arindo Tri Sejahtera Kabupaten Kampar. Hasil penelitian simultan semua variabel bebas bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan, secara parsial variabel gaya kepemimpinan, reward dan punishment memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
8. Malawat (2019) Pengaruh *Punishment*, Gaya Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada Serbangan Estate PT. Bakriesumatra Plantation Tbk, Kabupaten Asahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Punishment*, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Produktifitas Kerja Karyawan, secara parsial variabel disiplin kerja dan punishment berpengaruh secara signifikan namun variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan.
9. Rosinyeti (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward Dan Punishment* Terhadap produktifitas Kerja Pegawai Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial berdasarkan hasil uji t, diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan, reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai. Berdasarkan uji F diperoleh variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat.

10. Savitri (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang dengan hasil penelitian menunjukkan secara simultan variabel gaya kepemimpinan, reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan, secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja, variabel reward juga berpengaruh secara signifikan terhadap produktifitas kerja dan variabel punishment juga berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan.
11. Vallery (2020) Pengaruh Reward, Punishment Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Di PT.Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan *reward*, *punishment* dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan. Secara parsial hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
12. Widyastuti (2020) Pengaruh Kompetensi, Reward dan Punishment Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Bank BRI Syariah Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap produktifitas kerja, secara parsial variabel kompetensi berpengaruh signifikan, variabel reward juga

berpengaruh signifikan dan variabel punishment juga berpengaruh secara signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan

Tabel 2.1
Tinjauan Peneliti Terdahulu

Penulis	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Adhyatma (2019)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Karyawan Variabel X : Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i>, <i>Punishment</i>.	Analisis Regresi Linear Berganda	variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan <i>Punishment</i> (X3) yang diteliti tidak terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel terikat yaitu produktivitas kerja karyawan (Y). Kemudian melalui uji F dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> memang layak untuk menguji variabel dependen produktivitas kerja karyawan..
Setiawan (2019)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Karyawan Variabel X :	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel independen gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, variabel

	Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> .		<i>reward</i> juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja karyawan, Dan variabel <i>punishment</i> juga berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara simultan, hasil penelitian membuktikan bahwa semua variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja.
Kandi (2017)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Variabel X : Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i> ,	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap produktivitas

	<i>Punishment.</i>		kerja karyawan. Uji parsial gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, variabel <i>reward</i> berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan variabel <i>punishment</i> juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
Prasetyo (2019)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Variabel X : Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i>, <i>Punishment</i>.	Analisis Regresi Linier Berganda	kepemimpinan, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan berpengaruh signifikan sedangkan secara parsial untuk masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan(X1), <i>reward</i> (X2), dan <i>Punishment</i> (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu

			produktifitas kerja karyawan.
Suhartini (2019)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Karyawan Variabel X : <i>Reward</i>, <i>Punishment</i>.Motivasi	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil analisis secara parsial melalui uji t mendapatkan Reward (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Produktifitas (Y), dan Punishmen (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Produktivitas (Y), sedangkan variabel Motivasi (X3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas. Secara simultan melalui uji F variabel Reward, Punishmen dan Motivasi Uji f didapatkan mempunyai pengaruh yang signifikan
Noviyani (2020)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel motivasi, reward dan punishment berpengaruh simultan

	Variabel X : Motivasi <i>Reward</i> , <i>Punishment</i>		terhadap produktifitas pegawai, secara parsial variabel motivasi berpengaruh signifikan, reward berpengaruh signifikan terhadap produktifitas serta variabel punishment juga berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan
Hendriani (2019)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Variabel X : Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> .	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian simultan semua variabel bebas bersama sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan, secara parsial variabel gaya kepemimpinan, reward dan punishment memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
Malawat (2019)	Variabel Y : Produktivitas Kerja	Analisis Regresi Linier	Penelitian ini menunjukkan bahwa

	Variabel X : Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, <i>Punishment</i>.	Berganda	<i>Punishment</i>, Gaya Kepemimpinan,dan Disiplin Kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap Produktifitas Kerja Karyawan, secara parsial variabel disiplin kerja dan punishment berpengaruh secara signifikan namun variabel gaya penelitian yang tidak pengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan.
Rosinyeti (2019)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Variabel X : Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i>, <i>Punishment</i>.	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial berdasarkan hasil uji t, diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan, reward danpunishment berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai. Berdasarkan uji F diperoleh variabelgaya kepemimpinan, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi

			Sumatera Barat.
Savitri (2018)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Variabel X : Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i>, <i>Punishment</i>.	Analisis Regresi Linier Berganda	secara simultan variabel gaya kepemimpinan, reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan, secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja, variabel reward juga berpengaruh secara signifikan terhadap produktifitas kerja dan variabel punishment juga berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yaitu produktifitas kerja karyawan.
Vallery (2020)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Variabel X : Gaya	Analisis Regresi Linier Berganda	simultan reward, punishment dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja

	Kepemimpinan, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> .		karyawan. Secara parsial hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
Widyastuti (2020)	Variabel Y : Produktivitas Kerja Variabel X : Kompetensi, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> .	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap produktifitas kerja, secara parsial variabel kompetensi berpengaruh signifikan, variabel reward juga berpengaruh signifikan dan variabel punishment juga berpengaruh secara

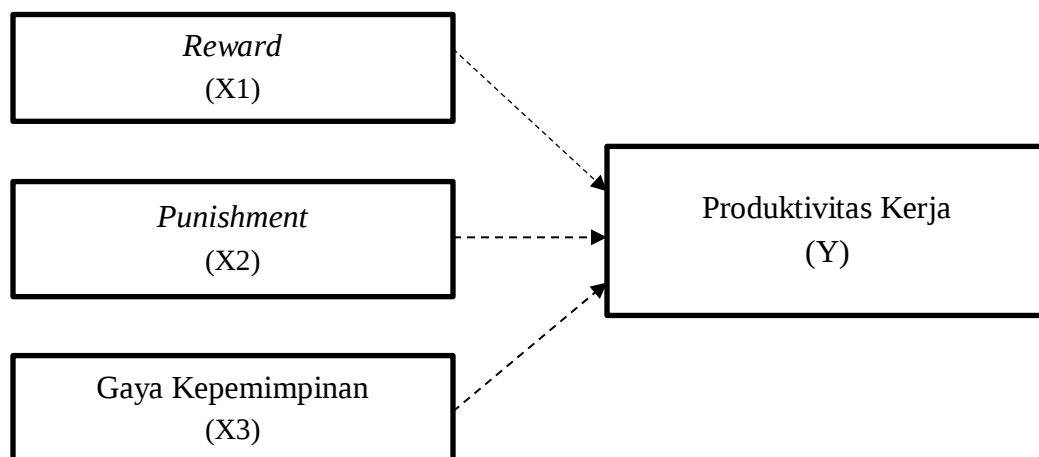
			signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
--	--	--	---

Sumber : Data diolah, 2021

2.3 Model Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual digunakan sebagai pedoman atau sebagai gambaran alur pemikiran dalam fokus pada tujuan penelitian. Penelitian faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan KUD “Sumber Makmur” Ngantang. Berfokus kepada produktivitas kerja yang dipengaruhi oleh variabel *reward*, *punishment*, dan gaya kepemimpinan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan, secara grafis gambar 2.1 dapat digunakan sebagai gambaran dalam menganalisis dan memecahkan permasalahan tersebut. Kerangka konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian



Keterangan :

-----► : Pengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori hasil penelitian terdahulu, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_1 *Reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktifitas Kerja Karyawan KUD “Sumber Makmur” Ngantang Kabupaten Malang.

H_2 *Punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktifitas Kerja Karyawan KUD “Sumber Makmur” Ngantang Kabupaten Malang.

H_3 Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktifitas Kerja Karyawan KUD “Sumber Makmur” Ngantang Kabupaten Malang.