

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 TINJAUAN TEORI

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen sumber daya manusia Adalah sebuah proses menangani berbagai masalah pada karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena sumber daya manusia sangatlah penting perannya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, Oleh karena itu berbagai pengalaman dan penelitian dalam bidang SDM di kumpulkan secara sistematis yang di sebut dengan manajemen sumber daya manusia. Ada beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Ansory dan Indrasari (2018) menjelaskan bahwa, "sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya".

Menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa, "manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut di gunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat".

Dari definisi di atas, dapat di simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia secara garis besar adalah mengatur tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.1.1 fungsi manajemen sumber daya manusia

Menurut Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia itu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (*organization chart*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*maintenanmce*) adalah kegiatan untuk memelihara untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sampai pensiun.
10. Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan fungsi terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh seseorang dalam pelaksanaan tugasnya yang disesuaikan tanggung jawab yang telah ditetapkan kepadanya.

Menurut Benardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270) Pengertian Kinerja yaitu merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang akan dicapai karyawan dalam melakukan pekerjaannya atau tugasnya dalam suatu organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Penilaian Karyawan

Penilaian kinerja karyawan memiliki banyak tujuan. Menurut Wether dan Davis (Priansa, 2017:62), menyatakan bahwa “penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan berikut:

1. Peningkatan kinerja
Memungkinkan pimpinan dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya.
2. Penyesuaian kompensasi
Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaliknya.
3. Keputusan penempatan
Promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi karyawan yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kinerja.
4. Kebutuhan pelatihan

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja agar lebih optimal.

5. Perencanaan pengembangan karir

Memandu perusahaan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai oleh karyawan.

6. Proses perekrutan karyawan

Penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang digunakan oleh perusahaan.

7. Ketidak akuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan

Membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen SDM yang berlaku dalam perusahaan.

8. Kesempatan karyawan yang sama

Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

9. Umpan balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi karyawan ataupun bagi karyawan itu sendiri.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (Priansa, 2017:50), adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Individual Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian.

Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika karyawan memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya.
3. Lingkungan organisasional Di lingkungan organisasioanal, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

2.1.2.4 Kriteria-kriteria kinerja karyawan

Schuler dan Jackson (Priansa, 2017:49), menyebutkan bahwa tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja sebagai berikut:

1. Sifat

Kriteria ini berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis penilaian ini memusatkan pada kerja seseorang, bukan pada yang dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Perilaku

Kriteria ini berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan yang dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal karyawan.

3. Hasil

Kriteria ini berkenaan dengan hasil yang semakin populer dengan semakin ditekannya produktifitas dan daya saing internasional. Kriteria ini yang berfokus pada apa yang telah di capai atau dihasilkan, daripada bagaimana sesuatu yang dicapai atau dihasilkan.

2.1.2.5 Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut Tyson dan Jackson (Priansa, 2017:52), menyatakan meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana, tetapi penting. Konsep ini didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkatkan dengan cepat dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalan. Empat tahapan rencana kerja untuk meningkatkan kinerja yaitu:

1. Memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan.
2. Dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan, pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai
3. Kelompok menyetujui cara membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
4. Analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individual.

2.1.2.6 Komponen Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:204), terdapat komponen penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut:

1. Absensi
Merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada masuk kerja sampai pulang kerja.
2. Kejujuran
Merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya, sama seperti halnya dengan absensi kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus di buat.
3. Tanggung jawab
Merupakan unsur yang sangat penting terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerjanya

akan baik. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak atau kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan akan dinilai kurang baik.

4. Kemampuan (hasil kerja)

Merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

5. Loyalitas

Merupakan kesediaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Nilai kesetiaan ini tidak boleh lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan, biasanya loyalitas terhadap perusahaan dianggap memiliki nilai utama.

6. Kepatuhan

Merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan atau dengan kata lain kepatuhan adalah ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan apa yang sudah diperintahkan.

7. Kerjasama

Merupakan saling membantu antara karyawan baik satu bagian maupun bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan artinya kemampuan seseorang dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Sutikno (2014), Kepemimpinan dalam organisasi ditujukan untuk mempengaruhi

orang yang dipimpinnya, sehingga mereka ingin melakukan seperti yang diharapkan atau diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama dengan rencana demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Macam-macam gaya kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

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 kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. **Kepemimpinan Partisipasi**

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

3. **Kepemimpinan Delegasi**

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, Luthans (2009) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Karisma: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.

3. Simulasi intelektual dapat: menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memerhatikan staf secara individu: bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

2.1.4 Reward

2.1.4.1 Pengertian Reward

Reward adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Istilah *reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, penghargaan atau imbalan.

Berikut definisi dan pengertian reward dari beberapa ahli:

Ansory dan Indrasari (2018), *reward* adalah imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat semangat dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Reward atau insentif adalah bonus yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk meningkatkan produktivitas para karyawan agar bisa mencapai keunggulan yang kompetitif, Simamora (2004).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan baik waktu, pikiran maupun prestasi. *Reward* juga diberikan guna memotivasi serta menambah semangat para karyawan supaya bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

2.1.4.2 Jenis-jenis reward

Macam-macam Reward Menurut Byars dan Rue (1997) dalam Iswanto (2015), dalam system penghargaan organisasional berisi berbagai macam penghargaan yang ditawarkan oleh perusahaan kepada para karyawannya. Disini perusahaan menawarkan berbagai penghargaan antara lain yaitu penghargaan intrinsic dan penghargaan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan karena telah menyelesaikan tugas atau kewajiban yang diberikan perusahaan kepadanya.

1. Sistem Reward Intrinsik

Menurut Schuster (1985) dalam Iswanto (2015) system penghargaan intrinsik ini merupakan penghargaan yang berasal dari respon individual terhadap pekerja itu sendiri yaitu para karyawan dapat menerima sebuah penghargaan intrinsik ini apabila karyawan tersebut mampu menyelesaikan tugasnya tanpa ada bantuan dari pihak ketiga. Dan dapat diartikan bahwa penghargaan intrinsik ini dapat tidaknya suatu karyawan ditentukan dari diri mereka sendiri dengan pekerjaan yang telah dihasilkan.

2. Sistem Penghargaan Ekstrinsik

Menurut Schuter (1985), Byars dan Rue (1997) dalam Iswanto (2015) penghargaan ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang dikontrol langsung oleh perusahaan dan diserahkan langsung oleh perusahaan kepada karyawan yang menerima penghargaan tersebut karna kerja keras mereka diakui oleh perusahaan yang telah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri. Dan penghargaan ekstrinsik ini mencakup penghargaan finansial maupun nonfinansial untuk menanggapi usaha baik secara kuantitas maupun kualitas.

2.1.4.3 Norma reward

Menurut Wibowo (2016:310) hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai pertukaran. Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan reward, secara ideal ada empat norma dalam sifat pertukaran. Setiap sifat mengarah pada sistem distribusi reward yang berbeda yaitu:

1. *Profit maximization* (memaksimalkan 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 ketika mereka melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai ketentuan perusahaan.
4. *Need* (kebutuhan) Reward didistribusikan menurut kebutuhan pekerja tanpa memandang kontribusinya.

2.1.4.4 Tujuan Reward

Tujuan dari organisasi sendiri dalam memberikan suatu perangsang finansial bagi para karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka yaitu agar para karyawan mampu bekerja dengan baik dan meningkatkan produktivitasnya. Garry Desseler mengemukakan pendoman pemberian insentif secara adil yaitu (Justine 2006):

1. Patikan upaya dan ganjaran berkaitan secara langsung.
2. Insentif yang diberikan harus bernilai bagi para karyawan.
3. Pengkajian metode dan prosedur yang seksama.
4. Pemberian insentif harus dapat dipahami dan dikalkulasi dengan mudah oleh karyawan.
5. Susunan standar yang efektif.
6. Jamin standar yang telah ditetapkan dan jamin upah pokok.

2.1.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Reward

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (1999:317); dalam Maulidyah (2017), yaitu:

1. Konsistensi internal, ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi/persaingan eksternal, membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya, dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para karyawan sehingga akan menghindari adanya karyawan yang pindah ke perusahaan lain.
3. Kontribusi karyawan, dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.

4. Administrasi, merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan, data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

2.1.5 Punishment

2.1.5.1 Pengertian Punishment

Menurut Mangkunegara (2015), berpendapat bahwa *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Abu dan Supriyono (2013), *punishment* adalah prosedur yang dilakukan untuk memperbaiki tingkah laku yang tak diinginkan dalam waktu singkat dan dilakukan dengan bijaksana. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada seorang karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

2.1.5.2 Jenis-jenis Punishment

Menurut Hartono (2017), berdasarkan bentuk tindakan yang diberikan, hukuman atau *punishment* dibagi dalam tiga jenis, yaitu:

1. Hukuman presentasi.
Hukuman prestasi adalah penggunaan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau rangsangan yang tidak disukai, seperti siswa disuruh menulis seperti "Saya tidak akan mengganggu kelas" 100 kali atau cacian atau tamparan, serta bisa juga bentakan.
2. Hukuman penghapusan.
Hukuman penghapusan adalah menghapus penguatan, contohnya yaitu siswa dihukum dengan tidak boleh beristirahat, berdiri didepan kelas, atau dihilangkan hak-haknya.
3. *Time out*.

Time out adalah menghukum siswa yang tingkah lakunya melanggar tata tertib kelas dengan menyuruh berdiri di sudut kelas, dengan tujuan agar tingkah laku nakal itu dapat hilang atau agar siswa lain terhindar dari tingkah lakunya yang nakal.

2.1.5.3 Pelaksanaan Punishmen

Menurut M. J Langeveld Kompri, (2016), dalam memberikan suatu hukuman atau punishment, hendaknya berpedoman kepada prinsip *Punitur, Quia Peccatum est*, yang artinya dihukum karena telah bersalah, serta *Punitur, ne Peccatum* yang artinya dihukum agar tidak lagi berbuat kesalahan. Selain itu terdapat beberapa prinsip yang harus dipegang dalam pemberian hukuman atau punishment, yaitu sebagai berikut:

1. Hukuman hendaknya dapat dirasakan sebagai suatu yang tidak enak atau mencekam pada waktu dikenakan, sehingga subjek hukuman menyadari bahwa pemberi hukuman berharap agar ia menghentikan perbuatan yang menyimpang tersebut.
2. Pemberian hukuman hendaknya dengan bijaksana, hati-hati, dan teliti agar subjek hukuman tidak menaruh sakit hati pada pemberi hukuman.
3. Hukuman hendaknya dapat diberikan dalam ukuran yang sekecil-kecilnya dengan bobot seringan-ringannya tetapi sudah cukup dirasakan oleh subjek penerima hukuman sebagai alat untuk memotivasi pengurangan perilaku menyimpang.
4. Pemberian hukuman hendaknya dikombinasikan dengan pernyataan positif, seperti agar subjek menaati peraturan.
5. Hendaknya pemberian hukuman disertai dengan sesuatu yang positif yang akan diberikan kepada subjek penerima hukuman setelah mereka menunjukkan bahwa perilakunya sudah berubah.

2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Punishment

Menurut Mangkunegara (2013:142) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian *punishment* kepada karyawan disebabkan karena:

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

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Agar studi ini dapat lebih fokus kepada variabel-variabel beserta indikator yang ada didalamnya maka perlu adanya referensi penelitian sebelumnya sehingga dapat dijadikan perbandingan maupun tolak ukur sekaligus melihat kesamaan dan perbedaan topik yang diteliti beserta obyeknya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

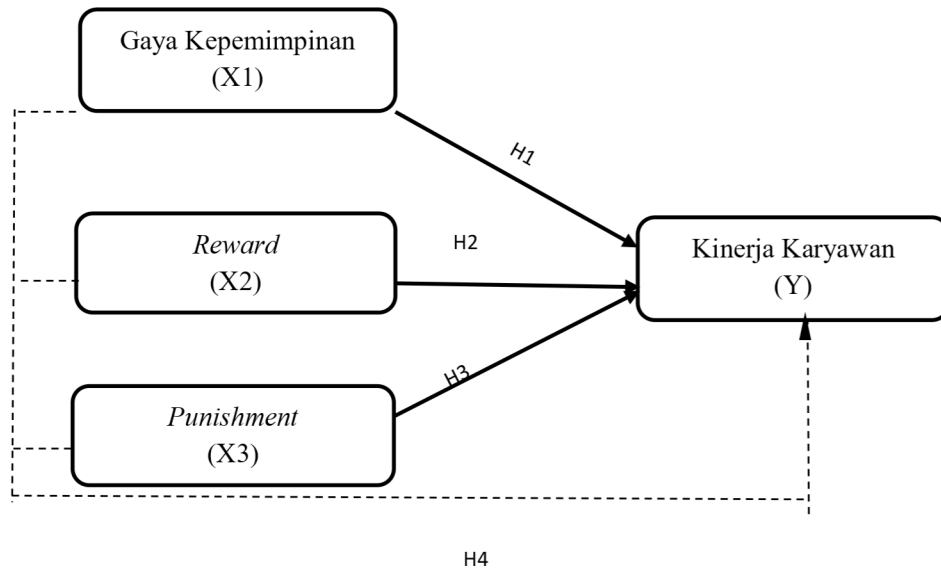
NO	PENELITIAN	JUDUL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	HASIL
1.	Suparmi, Vicy Septiawan. (2019)	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai pemicu kinerja karyawan pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran	Independen: <i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Dependen Kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linear berganda	Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan <i>Reward</i> (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan <i>Punishment</i> (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2.	Kevin Tangkuman, Bernhard Tewal, Irvan Trang. (2015)	Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang	Independen: Penilaian kerja(X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Dependen: Kinerja Karyawan(Y)	Regresi Berganda	Penilaian Kinerja (X1), <i>Reward</i> (X2) dan <i>Punishment</i> (X3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT.

		Pemasaran Suluttenggo			
3.	Yuyun J.H. Abdullah, Adolfina, Genita G. Lumintang. (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Dua Sekawan Pusat Kota Ternate.	Independen: Kepemimpinan(X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Dependen: Kinerja Karyawan(Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Dari hasil penelitian ditemukan bahwa Kepemimpinan(X1), <i>Reward</i> (X2) dan <i>Punishment</i> (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan(Y).
4.	Dwi Citra, Endi Sarwoko, Sri Wilujeng. (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, <i>Reward</i> , Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perhutani KPH Malang	Independen: Kepemimpinan Partisipatif (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Dependen: Kinerja Karyawan(Y)	analisis regresi linier berganda	kepemimpinan partisipatif (X1), <i>reward</i> (X2) dan <i>punishment</i> (X3) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Perhutani KPH Malang.
5.	Ricky Andreyan, Afi Rachmat Slamet, Fahrurrozi Rahman. (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan <i>Reward</i> (Penghargaan) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Delta Lamongan)	Independen: Kepemimpinan (X1) Lingkungan kerja (X2) <i>Reward t</i> (X3) Dependen: Kinerja Karyawan(Y)	Analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan <i>Reward</i> (X3) Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Kepemimpinan (X1) Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Lingkungan Kerja (X3) Secara parsial Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Y) <i>Reward</i> (X3) Secara Parsial Tidak Berpengaruh

					Terhadap Kinerja Karyawan (Y)
--	--	--	--	--	-------------------------------

2.3 Model Konseptual Penelitian

Gambar 2.2
Model Koseptual



Keterangan:

X: Variabel bebas

Y: Variabel terikat

1. Variabel bebas

Merupakan variabel yang keberadaannya tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment*.

2. Variabel terikat

Variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Yang termasuk variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban teoritis dari masalah penelitian yang diteliti dan masih bersifat sementara, sehingga perlu diuji lagi kebenarannya. Hipotesis yang dapat dikemukakan berdasarkan kerangka pemikiran diatas antara lain:

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pengertian ini sependapat dengan penelitian yang buat oleh Rosniyeti dan Sri wahyuni (2019) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment terhadap Kinerja karyawan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat” yang mengatakan Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan baik secara parsial ataupun simultan. Hal ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Reward (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Ansory dan Indrasari (2018), *reward* adalah imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat semangat dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Pengertian ini sependapat dengan penelitian yang dibuat oleh Melinda Handayani, Zainur Hidayah, Ety Puji Lestari (2021)

dengan judul “Determinasi Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan” Hasil pengujian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin mampu perusahaan memberikan reward kepada karyawan maka karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara reward terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh Punishment (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mangkunegara (2015), berpendapat bahwa *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pengertian ini sependapat dengan penelitian yang dibuat oleh Rizki Ayu Pramesti, Sofia. A. P. Sambul, Wehelmina Rumawas (2019) dengan judul “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading” Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading. Hal ini dikarenakan bahwa adanya Punishment membatasi perilaku, agar tidak terjadi tingkah laku yang tidak diharapkan.