BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari salah satu kata di bahasa Inggris yakni *management* dengan kata kerja *manage* yang berarti mengurus. Manajemen dapat diartikan menjadi berbagai macam jenis (Susan, 2019). Sedangkan beberapa ahli lainnya juga menerjemahkan bahwa manajemen adalah ilmu, kiat, dan bahwan ada yang menerjemahkan bahwa manajemen adalah sebuah profes. Kemudian pengertian manajemen menurut Susan (2019) adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Manajemen dibagi menjadi beberapa hal, ada manajemen keuangan, manajemen waktu, manajemen sumber daya manusia, dan yang lainnnya. Dalam hal ini akan berfokus pada manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) dapat diartikan sebagai individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terdiri dari dua yaitu SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro

dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Secara garis besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana cara untuk mengendalikan atau mengatur seseorang, bukan ke arah negatif melainkan untuk lebih taat akan aturan ataupun norma yang berlaku. Seseorang tanpa adanya manajemen sumber daya manusia dari dirinya sendiri ataupun dari seorang pemimpin tidak akan dapat dikendalikan, karena tidak ada aturan yang berarti bahwa ketika seseorang tidak memiliki manajemen akan dirinya sendiri akan menjadi seseorang yang bebas. Dalam konsep manajemen yang modern seperti pada zaman sekarang manajemen keorganisasian atau manajemen sumber daya manusia berpusat pada empat fungsi manajemen yang mencakup antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan (*planning*),
2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*),
3. Fungsi pengawasan (*controlling*),
4. Fungsi penggerakan (*actuating*).

2.1.2 *Reward*

Menurut Pratama dan Handayani (2022) *reward* dapat diartikan sebagai sebuah ganjaran, hadiah, atau pemberian penghargaan ketika seseorang telah melakukan suatu hal yang membanggakan. *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward extrinsic* dan *reward intrinsic*. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri seseorang yang meliputi imbalan finansial, profit sharing, promosi, dan persahabatan, sedangkan Penghargaan intriksik (*intrisic rewards)* adalah suatu penghargaan yang datang dari dalam diri seseorang itu sendiri (Saputra et.al 2017). Menurut Solikah et.al (2016) tujuan utama dari program reward adalah sebagai berikut:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi

2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
3. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Reward merupakan suatu hal yang penting bagi seseorang, hal ini sesuai dengan ungkapan Saputra (2019) yang menyatakan bahwa *reward* merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan. Pegawai atau karyawan merupakan aset yang paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga perusahaan sangat wajib untuk memberlakukan dengan nyaman setiap karyawan di perusahaannya tanpa terkecuali.

2.1.3 *Punishment*

Punishment menurut Solikah et.al (2016) dapat dianggap sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukanya perilaku tertentu. Sedangkan menurut oleh Pratama dan Handayani (2022) *punishment* diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin dalam 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. Pemberlakuan sistem *punishment* atau hukuman kepada karyawan bukan semata-mata untuk membuat karyawan jera melakukan suatu kesalahan, namun juga bertujuan untuk membuat karyawan atau seseorang belajar untuk lebih memahami bahwa apapun yang dilakukan akan ada sebab, akibat, dan konsekuensinya. Menurut Kurniawan et.al (2016) Sanksi atau punishment dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skrorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Karyawan yang mendapatkan sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak bisa mendapatkan kesempatan promosi jabatan apabila kesalahan yang di lakukan cukup berat. *Punisment* dapat disebut juga dengan sanksi, menurut Remus (2016) sanksi terbagi menjadi dua macam, yaitu sebagai berikut:

1. Sanksi prefentif, yaitu sanksi yang dilakukan dengan maksud atau upaya tidak terjadi pelanggaran. Sanksi ini bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, sehingga hal ini dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran dilakukan. Contoh perintah, larangan, pengawasan, perjanjian dan ancaman.
2. Sanksi represif, yaitu sanksi yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi sanksi itu terjadi setelah terjadi kesalahan.

Remus (2016) menjelaskan bahwa sanksi-sanksi yang dilaksanakan bagi para pelanggar aturan, pada prinsipnya bertujuan untuk memperingatkan karyawan dengan jelas tentang perilaku yang diharuskan dan akibat-akibat pelanggaran yang dapat terus berlanjut. Sanksi-sanksi tersebut berbentuk simbolis yang berfungsi sebagai:

1. Tolak ukur untuk menunjukkan tingkat keseriusan pelanggaran yang dipandang manajemen.
2. Menunjukkan posisi karyawan bawahan pada rangkaian sanksi.
3. Bersifat mendidik.
4. Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah yang tidak diharapkan.

2.1.4 Beban Kerja

Menurut Permendagri No. 12/2008 beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Menurut Nabawi (2019) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dala jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja di artikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknis analis jabatan,teknik analisis beban kerja atau teknik menajemen lainya. Menurut Mahawati et.al (2021) berdasarkan sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Secara umum hubungan

antara beban kerja dan kapasitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut (Sudjaeng et.al 2004):

1. Faktor Eksternal.

   Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja. Pekerjaan biasanya dilakukan dalam suatu lingkungan atau situasi yang akan menjadi beban tambahan pada jasmani dan rohani tenaga kerja tersebut. Secara umum yang termasuk beban kerja eksternal adalah tugas (task) itu sendiri, organisasi dan lingkungan kerja. Ketiga aspek ini sering disebut sebagai stressor.
2. Faktor Internal

   Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif yaitu melalui perubahan reaksi fisiologis. Sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dll.).

2.1.5 Produktivitas Kerja

Menurut Manoppo et.al (2021) poduktivitas merupakan suatu sikap mental yang selalu memandang bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kehidupan hari kemarin dan esok lebih baik lagi daripada hari ini. Sedangkan menurut Jumantoro et.al (2019) produktivitas adalah perbandingan antara input dan output dan memanfaatkan segala sumber yang ada untuk menghasilkan barang atau jasa secara efektif dan efisien. Menurut Jumantoro et.al (2019) terdapat beberapa faktor penentu produktivitas yaitu sebagai berikut:

1. Pengalaman (*Knowledge*)
2. Ketrampilan (*Skills*)
3. Kemampuan (*Abilities*)
4. Kebiasaaan dan Perilaku (*Attitude*)

Kemudian menurut Juwantoro (2019) terdapat pula faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sikap kerja.
2. Tingkat ketrampilan.
3. Hubungan tenaga kerja dan pimpinan organisasi.
4. Manajemen produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja.
6. Kewiraswastaa

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

No.	Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Sampel	Metode Analisa	Hasil
1.	Martinus Febryanto Andy Pratama dan Wahyu Prabawati Putri Handayani (2022)	Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan	**Dependen:** Kinerja Karyawan **Independen:** *Reward* dan *Punishment*	Karyawan CV Champion Jaya Sejahtera	Analisis Linear Berganda	*Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Punishment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Dicky Saputra, Nurlina, dan Lenny Hasan, (2017)	Pengaruh *Reward* (Penghargaan) dan *Punishment* (Sanksi) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kereta Api	**Dependen:** Produktivitas Kerja **Independen:**	PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat	Analisis Regresi Linear Berganda	*Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja

		Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat	*Reward* dan *Punishment*			*Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
3.	Kandung Joko Nugroho (2021)	Analisis Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar	**Dependen:** Produktivitas Kerja **Independen:** Beban Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja	Pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar	Analisis Regresi Linear Berganda	Secara simultan beban kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja di Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar. Beban kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel Produktivitas pada BPS Kabupaten Blitar.
4.	Eka Darmasari (2022)	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja	**Dependen:** Produktivitas Kerja	Karyawan CV. Sinar Utama Yamaha Kota Samarinda	Analisis Regresi	Beban kerja dan stres kerja secara silmutan sama-sama berpengaruh signifikan

		Karyawan CV. Sinar Utama Yamaha Kota Samarinda	**Independen:** Beban Kerja dan Stres Kerja		Linear Berganda	terhadap produktivitas kerja karyawan Beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
5.	Della Nur Aulya, Udik Jatmiko, Dadang Afrianto (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja Nonfisik, *Reward, Punishment* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan PTSP Jombang	**Dependen:** Produktivitas Kerja **Independen:** Lingkungan Kerja Nonfisik, Reward, dan Punishment	Pegawai Dinas Penanaman Modal dan PTSP Jombang	Analisis Regresi Linear Berganda	*Reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan lingkungan kerja non fisik, *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
6	Nur Pawastri, Istiatin, Eny Kustiah (2018)	Pengaruh Pelatihan, *Reward,* dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja	**Dependen :** Produktivitas kerja	Pegawai PT Kusumahadi Santosa Karanganyar	Analisis Regresi	Reward tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja

		Karyawan pada PT Kusumahadi Santosa Karanganyar	**Independen :** Pelatihan, *reward* dan kepuasan kerja		Linear Berganda	karyawan pada PT Kusumahadi Santosa Karanganyar.
7	Moch Adam Fahmiansyah, Achmad Daengs GS, Bambang Karnain, Sugiharto, Rina Dewi (2023)	Pengaruh Beban Kerja, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Gubuk Wringin Gresik	**Dependen :** Kinerja karyawan **Independen :** Beban Kerja, Reward, dan Punishment	Karyawan Cafe Gubuk Wringin Gresik	Analisis Regresi Linear Berganda	Beban kerja memiliki pengaruh parsial terhadap kinerja produktivitas karyawan Cafe Gubuk Wringin Gresik. Reward berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan Cafe Gubuk Wringin Gresik. Punishment tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Café Gubuk Wringin Gresik.

8	Ni Kadek Ari Dipta Wardani, I Gede Aryana Mahayasa, I Komang Gede (2022)	Pengaruh Keterampilan Kerja, *Reward* Dan *Punishmen*t Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Art Shop Akor Nature Bag Di Kerobokan Badung)	**Dependen :** Kinerja karyawan **Independen :** Keterampilan Kerja, *Reward* Dan *Punishmen*t	Pegawai Art Shop Akor Nature Bag di Kerobokan Badung	Analisis Regresi Linear Berganda	*Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Art Shop Akor Nature Bag di Kerobokan Badung. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Art Shop Akor Nature Bag di Kerobokan Badung.
9	Ilham Prasetyo, Muhammad Mansur, Khalikussabir (2022)	Pengaruh Reward, Punishment Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Juragan 99 Trans Di Abdul Rahman Shaleh Malang	**Dependen :** Produktivitas kerja **Independen :** *Reward*, *punishment* dan motivasi kerja	Karyawan Pada PT. Juragan 99 Trans Di Abdul Rahman Shaleh Malang	Analisis Regresi Linear Berganda	*Reward* pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial. *Punishment* pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial.

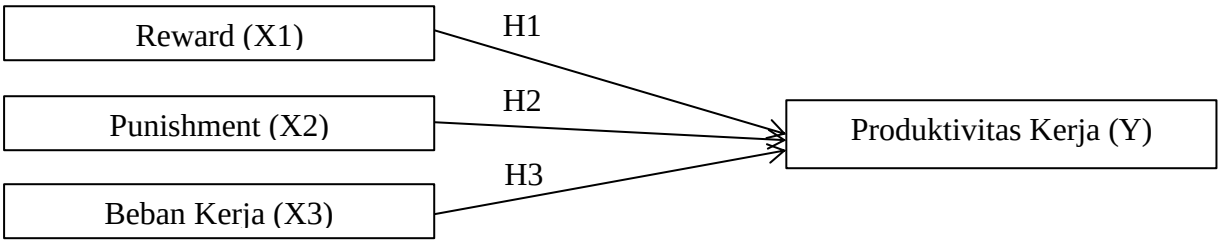
10	Dini Riskhi Ariani, Sri Langgeng Ratnasari, Rona Tanjung (2020)	Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	**Dependen :** Produktivitas kerja **Independen :** Rotasi jabatan, disiplin kerja dan beban kerja	karyawan PT. Buana Cipta Propertindo	Analisis Regresi Linear Berganda	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan

2.3 Model Kopseptual Penelitian

Model atau kerangka penelitian ini digunakan sebagai gambaran umum yang nantinya akan membetuk hipotesis. Selain untuk menjelaskan gambaran umum dan membentuk hipotesis, model atau kerangka konseptual ini juga menggambarkan pengaruh *Reward, Punishment,* dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Kayawan pada PT. KTHR Indonesia. Berikut adalah model atau kerangka penelitian yang telah digambarkan oleh peneliti.

Gambar 2.1

Model Teori Penelitian



Keterangan antara variabel pada model atau kerangka penelitian diatas dijelaskan sebagai berikut:

⟶ = Hubungan X1, X2, dan X3 terhadap Y

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Reward Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut Sujak dalam Aulya et.al (2023) penghargaan yang diberikan kepada karyawan atau pegawai atas dasar prestasi kerja yang tinggi, berupa rasa pengakuan dari organisasi atas prestasi dan kontribusi karyawan atau pegawai kepada organisasi disebut *reward*. Penghargaan atau *reward* diberikan baik dalam bentuk material dan non material bertujuan agar mereka dapat bekerja dengan semangat yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tingkat produksi sesuai yang diharapkan perusahaan. Pemberian *reward* dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan memberikan dorongan kepada karyawan agar tetap setia terhadap pekerjaannya (Pawastri et.al, 2018). Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et.al (2017) yang menyatakan hasil bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja

karyawan, serta penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko et.al (2023) yang juga menyatakan hasil yang sama.

Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : *Reward* berpengaruh terhadap produktivitas kerja

2.4.2. Pengaruh Punishment Terhadap Produktivitas Kerja

Punishment menurut Maulidia et.al (2022) adalah hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, menjaga peraturan dan memberikan pelajaran kepada pelakunya. Tujuan *punishment* untuk bermaksud memberikan pelajaran agar merasa jera dan tidak akan mengulangi kesalahannya lagi. Dengan kata lain, tujuan hukuman adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras. Jika *reward* adalah suatu bentuk yang positif, maka *punishment* adalah suatu bentuk yang negatif. Namun, apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat peransang pegawai untuk meningkatkan produktivitas atau disiplin kerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et.al (2017) yang menyatakan hasil bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko et.al (2023) juga menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivias kerja karyawan.

Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2 : *Punishment* berpengaruh terhadap produktivitas kerja

2.4.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Menurut Ariani (2020) beban kerja merupakan suatu beban yang sangat padat sehingga mampu menyebabkan kebosanan pada para karyawan sehingga akan menimbulkan kejenuhan. Hal ini merupakan bisa diakibatkan pada tingkat keterampilan yang dituntut sangat banyak, kecepatan kerja serta volume pekerjaan yang sangat padat. Sedangkan menurut Matindas et.al (2018) beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul perasaan bosan tapi jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih. Ariani (2020) juga mengatakan bahwa beban kerja yaitu salah hal yang mesti dilihat pada suatu organisasi, dikarenakan beban

kerja merupakan hal yang mampu meningkatkan produktivitas kerja pada tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmasari (2022) yang menyatakan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, serta penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2021) yang menyatakan hasil bahwa beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja namun tidak signifikan.

Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja