

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Reward**

##### **2.1.1 Pengertian *Reward***

Dikutip dari Dicky Saputra (2017), *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.

Dikutip dari Adhitomo Wirawan dkk (2018) Reward adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara financial dan non-financial.

Dikutip dari Dicky Saputra (2017), *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *Reward* ekstrinsik dan *Reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*Ekstrinsic Reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik (*Ekstrinsic Reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu Gaji, Tunjangan, Bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*Intrinsic Reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari Penyelesaian (*completion*), Pencapaian (*achievement*), dan Otonomi.

### 2.1.2 Jenis - Jenis *Reward*

Dicky Saputra (2017), menyatakan bahwa *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu:

#### 1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*)

Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

##### a. Penghargaan finansial :

- 1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.
- 2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
- 3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi

##### b Penghargaan non finansial :

###### 1) Penghargaan interpersonal

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

## 2) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

## 2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*)

Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri.

### a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

### b. Pencapaian (*achievement*)

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

### c. Otonomi (*autonomy*)

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

### **2.1.3 Tujuan *Reward***

Menurut Tresia Karli Kawulur (2018) tujuan utama dari program *Reward* ini adalah:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal.

### **2.1.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Reward***

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Winda Sri Astuti dkk (2018), yaitu :

1. Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
2. Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
3. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
4. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

### 2.1.5 Indikator – Indikator *Reward*

Menurut Dicky Saputra (2017) indikator *Reward* (penghargaan) adalah sebagai berikut:

1. Upah

Imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2. Gaji

Suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang manajer pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.

3. Insentif

Kompensasi khusus yang diberikan kepada perusahaan kepada diluar gaji utamanya untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut.

4. Tunjangan

Seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan pada merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

5. Penghargaan Interpersonal

Biasanya yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer jumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

6. Promosi

jadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

## **2.2 Punishment**

### **2.2.1 Pengertian *Punishment***

*Punishment* / hukuman yang berkaitan dengan proses dalam segala aktifitas organisasi atau berperan dalam proses pembelajaran dalam rangka ikut menunjang pencapaian tujuan organisasi, maka perlu kiranya memahami apa itu hukuman. *Punishment* / hukuman adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum.

Suparmi (2019) *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Yusvidha Ernata (2017), pemberian sanksi atau *Punishment* kepada pegawai, sanksi tersebut dapat diberikan berupa teguran, surat peringatan, skorsing 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. Tujuan dari diterapkannya hukuman atau *Punishment* kepada karyawan adalah menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan pada seseorang agar seseorang tersebut tidak membuat suatu hal.

### **2.2.2 Bentuk - bentuk *Punishment***

Rohimat Nurhasan dkk (2016). jenis-jenis *Punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
  - b. Teguran tertulis.
  - c. 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.

### **2.2.3 Tujuan *Punishment***

Suparmi dkk (2019), *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

### **2.2.4 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi *Punishment***

Faktor-faktor yang mempengaruhi Winda Sri Astuti dkk (2018), menjelaskan beberapa tingkat pelanggaran karyawan dan sanksi yang diterima atas tingkat pelanggarannya yaitu:

1. Pelanggaran Tingkat I :
  - a. Datang terlambat tanpa pemberitahuan.
  - b. Mengganggu kinerja kantor dalam bentuk apapun.
  - c. Pulang sebelum jam yang telah ditentukan.

2. Pelanggaran Tingkat II :

- a. Tidak masuk kerja selama 3 (tiga) hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
- b. Sering datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan jelas.
- c. Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

3. Pelanggaran Tingkat III :

- a. Tidak dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
- b. Merusak fasilitas kantor dengan sengaja.
- c. Melecehkan pihak yang masih berhubungan dengan lingkungan kerja.
- d. Mencuri asset perusahaan.

### **2.2.5 Indikator *Punishment***

Menurut Winda Sri Astuti dkk (2018), terdapat beberapa indikator *Punishment*, yaitu sebagai berikut :

1. *Punishment* Preventif

*Punishment* preventif yaitu *Punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran.

Dengan demikian *Punishment* Preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *Punishment* preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan.

Yang termasuk kedalam *Punishment* preventif adalah :

- a. Tata Tertib
- b. Anjuran dan Perintah
- c. Larangan
- d. Paksaan
- e. Disiplin



## 2. *Punishment* Represif

*Punishment* Represif yaitu *Punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *Punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *Punishment* represif yaitu :

- a. Pemberitahuan
- b. Teguran
- c. Peringatan
- d. Hukuman

## 2.3 Kinerja

### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Wibowo (2014, p.2) sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu.

Menurut Agung Dwi Nugroho (2015) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rohimat Nurhasan dkk (2016), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, yang dicapai sesuai dengan tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas kinerja meliputi kedisiplinan, ketelitian, keterampilan, dan komunikasi dalam menyelesaikan tugas.

Kuantitas kinerja meliputi kemampuan mencapai target yang sudah direncanakan, kemajuan, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Suparmi dkk (2019), Kinerja karyawan merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan (personal atau individu) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rinci faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor Personal atau Individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratn anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja karyawan dalam organisasi.
5. Faktor Kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **2.3.3 Karakteristik Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2015) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil risiko

3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.3.4 Indikator Kinerja**

Suparmi dkk (2019), untuk mengukur indikator kinerja yaitu:

- a. Kualitas kerja  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas kerja  
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Tanggung Jawab  
kesadaran diri manusia terhadap semua tingkah laku dan perbuatan yang disengaja atau pun tidak disengaja.

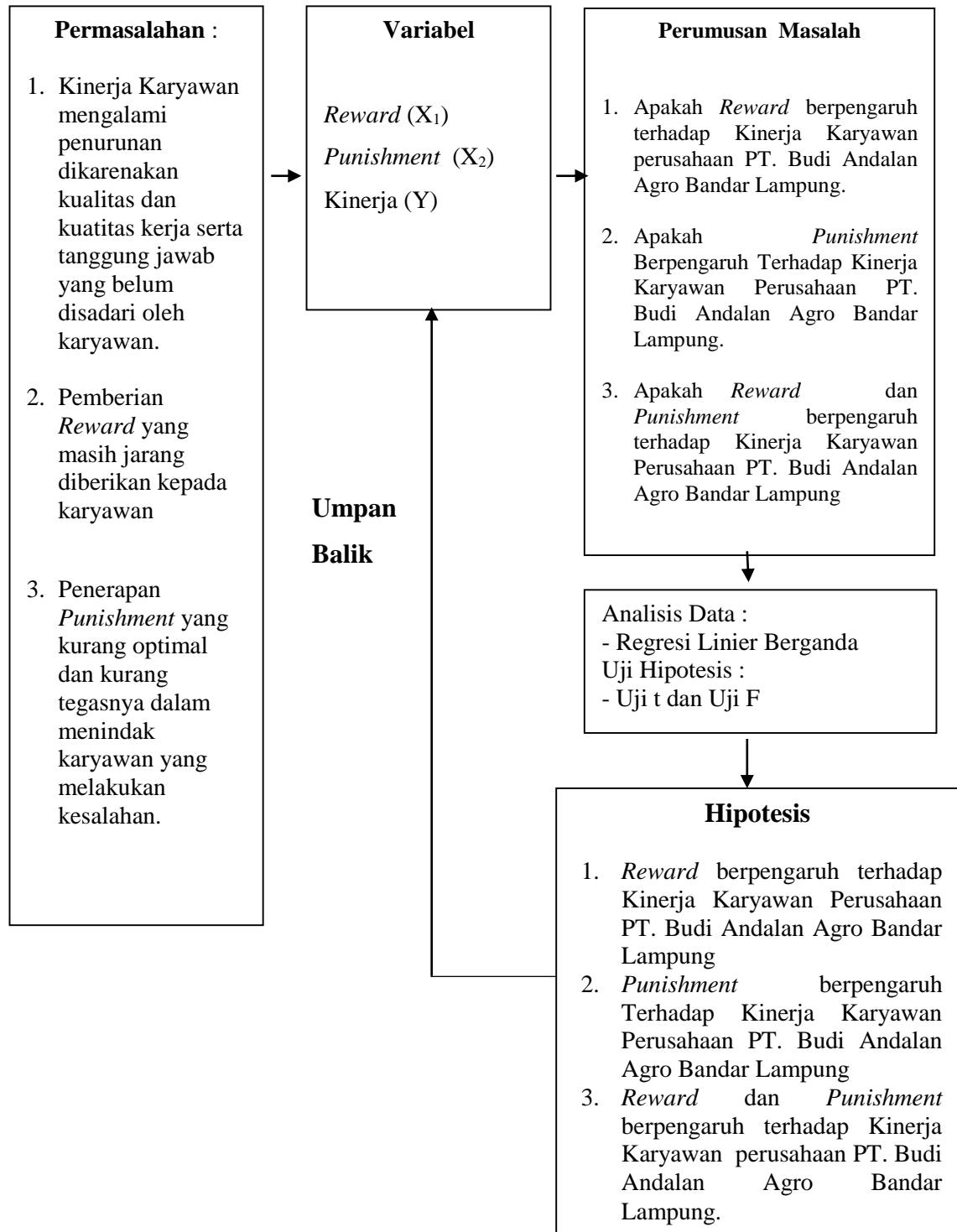
## 2.4 Penelitian terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang terkait, antara lain:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Muslikhah Kusuma dkk (2018)	Pengaruh Reward dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia	hasil analisis nilai R reward dan <i>Punishment</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia
2.	Raymond Suak (2017)	Pengaruh Reward dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Sunatra Hotel Amurang	Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh yang cukup signifikan reward dan <i>Punishment</i> terhadap kinerja karyawan Sunatra Hotel Amurang
3.	Widyarningsih (2019)	Pengaruh Reward dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Persero Daop V Purwokerto Stasiun Kutoarjo	Hasil pengujian menggunakan uji F menunjukkan cukup signifikan pengaruh reward dan <i>Punishment</i> terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Persero Daop V Purwokerto Stasiun Kutoarjo
4.	Irene Pajarillo (2019)	The Effects OF Rewards And Punishment On The Academic Performance Of Students Of College Of Teacher Education	that rewards and punishment leads to a change in the behavior of the students specially affecting their academic performance and this study proved that it has resulted to the better performance of the students in their courses.
5.	Maha Putra dkk (2020)	The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok	Variable Reward, Punishment and motivation have a positive value and significantly affect the performance of Driver GrabCar in Depok Java-West region.

## 2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018, p 63) hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran diatas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

### 2.6.1 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Dikutip dari Dicky Saputra (2017), *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.

Dalam penelitian terdahulu oleh Muslikhah Kusuma dkk (2018) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Startup Entra Indonesia”, memiliki hasil dimana variabel *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan teori dari hasil penelitian terdahulu penulis berhipotesis bahwa:

H1 : Ada pengaruh antara *Reward* (X1) pada Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Budi Andalan Agro Bandar Lampung.

### 2.6.2 Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Dikutip dari Faisal Arif Pratama dkk (2015) “Hukuman merupakan ancaman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar,

memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.

Dalam penelitian terdahulu oleh Raymond Suak (2017) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Sunatra Hotel Amurang”, memiliki hasil dimana variabel *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan teori dari hasil penelitian terdahulu penulis berhipotesis bahwa :

H2 : Ada pengaruh antara *Punishment* (X2) pada Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Budi Andalan Agro Bandar Lampung.

### **2.6.3 Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan yang tujuannya adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih giat lagi agar mencapai visi dan misi perusahaan. Dengan diharapkan penerapan *Reward* dan *Punishment* di PT. Budi Andalan Agro Bandar Lampung menjadi perhatian penuh bagi perusahaan, demi memaksimalkan sumber daya manusia dan meningkatkan standar kinerja PT. Budi Andalan Agro sekaligus untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan teori dari hasil penelitian terdahulu penulis berhipotesis bahwa :

H3 : Ada pengaruh antara *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Budi Andalan Agro Bandar Lampung.