

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti terdahulu yang pernah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

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

Nama Peneliti / Tahun penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Efrata Ratna Cempaka (2012)	Pengaruh Sistem <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Kencana Makmur Lestari)	Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)  Variabel Independen : Sistem <i>Reward</i> (X1) dan <i>Punishment</i> (X2)	Hasil penelitian secara simultan dan parsial sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kencana Makmur Lestari
Mangarissan Sinaga (2008)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. Soeleng Laoet Medan	Variabel Dependen : Kinerja karyawan (Y)  Variabel Independen : Budaya organisasi (X1) dan <i>Reward</i> (X2)	Budaya organisasi dan <i>reward</i> secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Soeloeng Laoet Medan.
Galih Dwi Koencoro (2012)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (survei pada karyawan PT. INKA (Persero) Madiun)	Variabel Dependen : Kinerja karyawan (Y)  Variabel Independen : <i>Reward</i> (X1) dan <i>punishment</i> (X2)	Secara simultan dan parsial <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Efrata Ratna Cempaka (2012) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Sistem *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Kencana Makmur Lestari). Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analisis, yang meliputi metode wawancara kepada pihak yang bersangkutan. Data yang ada adalah tahun 2011. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, penulis menyimpulkan bahwa sistem *reward* dan *punishment* sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Mangarissan Sinaga (2008) melakukan penelitian dengan judul Analisis pengaruh budaya organisasi dan *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. Soelong Laoet Medan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan staf di kantor pusat PT. Soelong Laoet Medan yang berjumlah 70 orang. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang karyawan staf. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian yang dilakukan Mangarissan Sinaga (2008) adalah Budaya organisasi dan *reward* secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Soeloeng Laoet Medan.

Galih Dwi Koencoro (2012) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja (survei pada karyawan PT. INKA (Persero) Madiun). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebar kuesioner dan mencatat dokumen-dokumen. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Dari hasil analisis regresi diketahui

bahwa *reward* dan *punishment* baik secara simultan maupun secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Pemberian *Reward*

Penghargaan akan menimbulkan perasaan bahwa usaha karyawan itu sendiri dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dimana hal ini tentu memacu dan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi.

“*Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. (Nawawi, 2005:319)

"*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai” (Nugroho, 2006:5). “Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.” (Tohardi, 2002 : 317).

“Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.” (Simamora, 2004:514). “Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.” (Mahmudi, 2005:89).

“Pemberian *reward* pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan

materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*). Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat nirmaterial (*non-material insentif*)” (Danim, 2004:43).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pemberian *reward* adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian *reward* dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Tujuan utama dari program reward adalah:

- a) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- b) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- c) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. (Ivancevich,

Konopaske dan Matteson dalam Gania, 2006:226)

Supaya penghargaan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka perlu diperhatikan kriteria-kriteria dalam pemberian penghargaan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:239) kriteria penghargaan adalah :

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima

Penghargaan yang tidak bernilai dimata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.

2. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak.

Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas.

Penghargaan harus diumumkan secara luas agar memiliki dampak terhadap penerima

3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima

Personel harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.

4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat

Penghargaan harus diberikan setelah personel menghasilkan kinerja. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai pemotivasi.

5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang

Penghargaan dapat menghasilkan nilai lebih jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima.

6. Penghargaan harus dapat diubah

Pemberi penghargaan sering kali salah dalam menetapkan penghargaan dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan yang lain. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien. Penghargaan yang terletak adalah penghargaan yang mampu

memotivasi personel sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dengan biaya minimum.

Penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, antara lain :

#### 1. Memberikan Informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personil dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.

#### 2. Memberikan Motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personil terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personil dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. (Mulyadi dan Setyawan, 2001:356)

Gibson, dkk (2000 : 179) dalam Wibowo (2007:149) menyatakan tujuan utama program penghargaan (reward) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pegawai agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. Kekeliruan dalam menerapkan sistem kompensasi, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan pegawai dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pegawai maupun organisasi.

Untuk memberikan kepuasan kepada para karyawan yang mampu bekerja secara maksimal maka perlu diberi penghargaan. Penghargaan dibagi menjadi 2 :

#### 1. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang meliputi :

a. Penyelesaian tugas (*task 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 prestasi (*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.

d. Pertumbuhan pribadi (*personal growth*)

Seseorang yang mengalami pertumbuhan pribadi semacam itu bisa merasakan perkembangan didalam dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan

2. Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) meliputi :

a. Gaji dan balas jasa (*salary and wage*)

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. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

b. Jaminan sosial (*fringe benefit*)

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

c. Penghargaan antar pribadi (*interpersonal reward*)

Manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

d. Promosi (*promotion*)

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. (Fahmi, 2014:45).

Dengan pemberian penghargaan maka diharapkan berdampak pada meningkatnya motivasi dalam bekerja. Penghargaan dan motivasi dapat dilihat sebagai bentuk hubungan yang bersifat linear dan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Karena secara konsep ketika seseorang memutuskan untuk memulai suatu pekerjaan maka tentunya ada sesuatu yang diharapkan dan pengharapan itu merupakan kepuasan yang diperoleh (Fahmi, 2014:45).

Pada dasarnya ada dua tipe *reward* :

a. *Social Reward*

*Social reward* adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti financial materi, dan piagam penghargaan.

b. *Psychic Reward*

*Psychic Reward* datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic reward* adalah *intrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri. (Mahsun, 2006:112)

*Reward* dibagi menjadi dua :

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) 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.
2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari Penyelesaian (*completion*), Pencapaian (*achievement*), dan Otonomi. (Matteson dalam Koencoro, 2013:2)

Tujuan pemberian penghargaan antara lain adalah :

a. Ikatan Kerja Sama

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

b. Kepuasan Kerja

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

c. Pengadaan Efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Karyawan

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

f. Disiplin

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

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program penghargaan yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program penghargaan sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. (Hasibuan, 2012:121)

*Reward* akan berjalan efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
2. Ada aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
3. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian *reward* yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu *reward* juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam team work, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas. (Ghani, 2003:108)

### 2.2.2. *Punishment*

“*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara, 2013:130).

“Punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan.” (Purwanto, 2007:186).

“*Punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan.” *Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain *punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. *Punishment* dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. (Ivancevich et.al, 2007:224)

*Punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam konteks perusahaan, *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. *Punishment* ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus di bulan terkait. Dengan kata lain *punishment* dapat membuat kesempatan bonus maupun promosi dibatalkan. Tujuan *punishment* ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya. (Eni Nurmiyati, 2011)

Dapat disimpulkan *punishment* adalah sanksi fisik maupun psikis untuk kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

Secara garis besar punishment dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu (Purwanto, 2007:189).:

### 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 dilakukan 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.

Pelaksanaan sanksi/hukuman terhadap seorang pegawai yang melakukan pelanggaran yaitu :

1. Pemberian peringatan

Pegawai yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawai tersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian pegawai.

2. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan sanksi oleh organisasi sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar pelanggar mengetahui sanksi pelanggaran yang berlaku. Apabila organisasi lalai dalam memberikan sanksi ini maka akan memperlemah disiplin yang ada dan dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar pegawai menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang ada di organisasi. Inkonsistensi pemberian sanksi dapat mengakibatkan adanya perasaan diskriminasi, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

Setiap pelanggaran harus diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan dengan tidak membedakan setiap pegawai. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa peraturan dalam organisasi berlaku untuk semua pegawai. (Mangkunegara, 2013:131)

Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. Sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis: Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan. (Rivai dalam Koencoro, 2013:4)

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

dan mendorong karyawan agar dapat menghentikan sendiri tingkah lakunya yang salah (Pahlevi, 2012:42).

Terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan. (Siagian 2006 dalam Tangkuman, 2014:3)

### 2.2.3. Kinerja

“Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.” (Helfert dalam Rivai dan Sagala, 2011:604)

“Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.” (Hasibuan dalam Yani, 2012:117)

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” (Mangkunegara, 2013:67). “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. (Mathis dan Jackson, 2002:78)

“Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.” (Noor, 2013:271). “Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.” (Riani, 2011:101)

“Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.” (Noor, 2013:270)

Dapat disimpulkan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

“Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.” (Rivai dan Sagala, 2011:604)

Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a) Faktor Individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
- b) Faktor Psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi

- c) Faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, *reward*, struktur, dan *job design*. (Henri Simamora dalam Mangkunegara, 2013:14)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. (Steers dalam Riani, 2011:100)

Manfaat penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian laba/rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah/bonusnya atau kompensasi lainnya.

4. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, dan pemindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

6. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan karyawan.

7. Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan

Kinerja yang baik atau buruk mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidaktepatan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi SDM.

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat.

#### 11. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

#### 12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan kerja. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

#### 13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

#### 14. Umpan balik ke SDM

Kinerja baik atau buruk diseluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi. (Yani, 2012:121-123)

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier, dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya. (Yani, 2012:119)

Indikator kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya. (Sutrisno, 2011:172)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Variabel bebas

Variabel terikat



**Gambar 2.1**

#### **Kerangka Konseptual**

Keterangan

- > Secara parsial  
 - - - - -> Secara simultan

Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005:89). Dengan demikian pemberian *reward* kepada karyawan PT. Central

Business District Polonia (CBD) Medan diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik atau berprestasi.

“*Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara, 2013:130). Pemberian *punishment* kepada karyawan yang melakukan kesalahan pada PT. Central Business District Polonia (CBD) Medan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang bersangkutan.

*Reward* dan *punishment* sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan *punishment* karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi, kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja.

*Reward* dan *punishment* sangat erat hubungannya dengan pemberian motivasi karyawan.

#### 2.4. Hipotesis

Dari kerangka konseptual di atas, dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut: “Terdapat pengaruh pemberian *reward* (X1) dan *punishment* (X2) secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Central Business District Polonia (CBD) Medan”.