

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

Pada bagian ini beberapa hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitiannya, sebagai berikut:

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun penelitian	Judul penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1.	Resa Nur Pahlevi, 2012	Pengaruh Penerapan Metode <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dibadan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon	Kuantitatif	Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan metode <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap kinerja PNS di BKN Cilegon.
2.	Isti Sukma Rahayu, 2012	Pengaruh Penelitian Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (studi pada PERUM BULOG Sub Divisi Regional Tulungagung)	Kuantitatif	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variable bebas penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
3.	Silfia Febrianti, 2014	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap motivasi kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja (studi pada karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro	Kuantitatif	Terdapat pengaruh yang signifikan anantara variabel <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan .

B. Kajian Teoritis

Tinjauan Teoritis berisi tentang landasan teori-teori dalam penelitian ini, seperti pengertian *reward*, *punishment*, motivasi kerja dan kinerja karyawan serta faktor faktor yang ada didalamnya. Salah satu macam macam *reward* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan di perusahaan. Beberapa penjelasan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1. *Reward*

a. *Reward* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah perusahaan terdapat beberapa sistem atau metode untuk meningkatkan motivasi para pegawai. *Reward* dan *Punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan peningkatan prestasinya. Dari kedua metode ini seringkali digunakan di dunia kerja. Namun selalu terjadi perbedaan pandangan, mana yang lebih di prioritaskan antara *reward* dan *punishment*. Berbagai definisi *reward* dikemukakan oleh beberapa ahli, seperti Nugroho dalam Haselmen (2011:5) menyatakan bahwa *reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan. *Reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai. Metode ini bisa digunakan dengan cara perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang ulang. Selain motivasi, *reward* juga bertujuan agar

seseorang menjadi giat lagi kinerjanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapai.

b. Tujuan Reward

Menurut Gitosudarmo (2000:226) tujuan *reward* pada dasarnya adalah sebagai berikut:

1. Memotivasi anggota organisasi
Sistem imbalan yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kerja dari anggota organisasi agar berprestasi pada tingkat yang tinggi, untuk itu imbalan yang dibentuk harus memiliki nilai di mata anggota organisasi
2. Membuat betah bekerja yang sudah ada
Sistem imbalan yang dibuat ditujukan untuk mempertahankan pekerja yang sudah ada terutama pekerja yang berkualitas agar mereka betah bekerja dan tidak mudah tertarik untuk pindah ke organisasi lainnya.
3. Untuk menarik orang-orang yang berkualitas
Kemajuan organisasi ditentukan oleh kualitas yang ada didalamnya.

Selain definisi *reward* sebagaimana yang disebutkan, Fransisca (dalam Haselman, 2011:4) memfokuskan definisi *reward* sebagai hadiah atau bonus yang diberikan karena prestasi seseorang. *Reward* dapat berupa banyak rupa, paling sederhana berupa kata-kata seperti pujian adalah salah satu bentuknya. Menurut bahasanya *reward* berarti ganjaran, upah hadiah, (Shadilly, 2004:200). Sedangkan *reward* merupakan perangsang, situasi, atau pernyataan lisan yang bisa menghasilkan kepuasan atau menambah kemungkinan suatu perbuatan (Chapilin, 2004:436).

Jadi *reward* adalah ganjaran, imbalan atau hadiah yang berupa rangsangan untuk menghasilkan kepuasan dan meningkatkan kinerja dan

sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja. Ganjaran dapat diartikan dalam bentuk positif dan negatif. Ganjaran dalam bentuk positif adalah *reward* sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif adalah *punishment*.

c. Jenis Reward

Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal menurut Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward extrinsic* dan *reward interinsik* seperti pada gambar 1



Gambar 1 Jenis Reward

Sumber: Mc Cafery, 1992

1. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.
 - a. Penghargaan Finansial
 - 1) Gaji dan Upah
Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seseorang 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.

2) Tunjangan

Tunjangan karyawan seperti dana pensiunan, perawatan dirumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

3) Bonus / insentif

Bonus / insentif adalah tambahan – tambahan imbalan diatas atau diluar gaji / upah yang diberikan oleh organisasi.

b. Penghargaan non financial:

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 diberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsic (*intrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

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. *Punishment*

a. *Punishment* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Punishment adalah hukuman yang diberikan karena adanya pelanggaran terhadap yang berlaku. *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan (Purwanto, 2007:186). Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang positif, maka *punishment* adalah suatu bentuk ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sanksi atau *punishment* dapat diberikan berupa teguran surat peringatan, skrosing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Pegawai yang mendapatkan sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus pada bulan terkait. Atau bahkan tidak mendapatkan tempat promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *punishment* merupakan ancaman hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku sebagai alat untuk menyadarkan karyawan kepada hal-hal yang benar. Pada dasarnya pemberian *punishment* adalah agar pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi kesalahan yang diperbuat.

a. Jenis-jenis *Punishment*

Menurut Rivai dalam Kuncoro (2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:

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

Menurut (Indrakusuma, 1961:142) secara garis besar *punishment* dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *Punishment preventif*

Punishment ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan.

Dalam arti lain, *punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan.

Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan dapat dihindarkan. *Punishment preventif* dapat berupa tata tertib, anjuran atau perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

2. *Punishment represif*

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* ini diadakan bila terjadi suatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau suatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan. Hal-hal yang dianggap dalam *punishment* ini adalah pemberitahuan, teguran, peringatan dan hukuman.

Pada dasarnya *reward* atau *punishment* sama sama dibutuhkan untuk merangsang pegawai agar meningkatkan produktivitas kerja. Kedua metode tersebut merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh pegawainya. Hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Dilihat dari fungsinya, seolah olah keduanya bertentangan. Namun, pada hakikatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan serta mengajarkan kepada seseorang untuk lebih berkomitmen. Dengan kata lain, *reward* dan *punishment* adalah pilihan yang paling adil untuk merespon apa yang telah dicapai. Gunakan pemberian *reward* sebagai momentum meningkatkan kinerja. Gunakan pemberian *punishment* sebagai momentum untuk memperbaiki jangan sampai pegawai melakukan kesalahan yang sama dimasa depan (Tanuwidjaja, 2010:137).

c. Pelaksanaan Pemberian *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2000:131) pelaksanaan *punishment* terhadap pelanggar dengan memberikan peringatan, harus konsisten, dan impersonal yaitu:

1. Pemberian peringatan.
Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondite karyawan.
2. Pemberian sanksi harus segera.
Karyawan yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami disiplin yang ada. Disamping itu, memberikan peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.
3. Pemberian sanksi harus konsisten.
Pemberian sanksi pada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidak-konsistensian pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin
4. Pemberian sanksi harus interpersonal
Pemberian sanksi pelanggar disiplin harus membeda-bedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita, tetap berlaku sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa peraturan tersebut berlaku untuk semua karyawan yang ada diperusahaan tersebut.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau penggerak. Motivasi menurut Purwanto dalam Pahlevi (2012:45) adalah usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu yang mencapai hasil atau tujuan tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2003:95). Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Gitosudarso dalam Sutrisno, 2009:16). Motivasi dasar kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah. Hal ini berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu perusahaan, dipihak lain karyawan mengharapkan menerima sesuatu imbalan tertentu. Berdasarkan demikian, pada saat ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu perusahaan karena imbalan oleh pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materiilnya namun, sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat

manusia. Sebaliknya perusahaan cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh perusahaan tersebut dalam upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan perusahaan dan kepentingan pekerja mutlak diperhitungkan (Siagian 2000:252).

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat di simpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang digunakan sebagai alat untuk meningkatkan , menumbuhkan perilaku karyawan dengan tujuan untuk memacu gairah kerja karyawan supaya mereka mau bekerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan mencapai hasil yang maksimal.

Douglas Mc.Gregor adalah seorang psikolog social Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari anggota organisasi (Hasibuan, 2003:123). Teori ini mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y. Menurut teori x dalam Hasibuan (2003:124) empat pengandaian yang dipegang manajer antara lain:

1. Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak terlalu ambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawabnya

3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan perusahaan.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia menurut Hasibuan (2003:124) dalam teori Y adalah:

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat.
2. Karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi keras yang optimal
3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan dengan ketat, dipaksa dan disarankan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negative yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Mc. Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

b. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003:97) terdapat beberapa tujuan motivasi diantaranya sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi.
6. Menciptakan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

c. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Menurut Ranu pandojo dan Husnan (1996:2004) motivasi kerja terbagi menjadi dua jenis yakni motivasi positif dan negative.

1. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan suatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah misalnya berupa tambahan uang, tambahan penghargaan, pemberian perhatian.
2. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan (hukuman) atau unsure ancaman misalnya memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, dapat kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua motivasi tersebut sangat dibutuhkan bagi manajer dalam memotivasi karyawannya namun dalam penggunaannya harus tepat dan seimbang agar dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam penerapannya manajer diharapkan dapat bertindak adil dan konsisten.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut swasto (2011:102) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Teknik organisasi
Bentuk susunan organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat dan kepuasan kerja karyawan. Makin teratur susunan dan pembagian tugas, sehingga tidak ada kesimpang siuran tanggung jawab pada masing-masing karyawan.
2. Struktur Sosial
Struktur sosial suatu kelompok membawa pengaruh yang tidak kecil artinya bagi diri pribadi para anggotanya. Mereka lebih senang bekerja dalam suatu kelompok dimana terdapat pergaulan yang fleksibel.
3. Kemauan untuk menyelesaikan tugas
Produktivitas masing-masing karyawan sangat tergantung pada kemauan untuk bekerja keras
4. Imbalan yang diterima dari bekerja
Imbalan yang diterima dengan baik imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Imbalan ekstrinsik berupa pemberian upah yang wajar dan adil sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan semangat kerja meningkat tetapi apabila kondisi sebaliknya maka menimbulkan suasana kerja tidak tenang dan semangat kerja menurun.
5. Dapat diterima karyawan sebagai anggota kelompok

Dapat diterimanya karyawan sebagai anggota membawa pengaruh ketenangan kerja terhadap suatu kelompok karyawan itu sendiri.

Menurut Sutrisno dalam Wijayanto (2013:34) motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor:

1. Faktor *Intern*

Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor *Ekstern*

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan dan fleksibel

Berdasarkan kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi berasal dari dua faktor yaitu dalam diri individu tersebut disebut faktor *intern* misalnya rasa puas, bangga,memilki rasa

tanggung jawab dalam bekerja, kemauan untuk menyelesaikan tugas, keinginan akan mendapatkan penghargaan dan lain sebagainya.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Mangkunegara (2000:67) mengemukakan bahwa pengertian kinerja adalah “hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang telah dicapai oleh karyawan berdasarkan standart yang berlaku untuk suatu pekerjaan yang dilaksanakan dalam periode tertentu dan karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan .

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Pencapaian kinerja dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2009:67) merumuskan bahwa:

Human performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja . Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Simanora dalam Koencoro (2013:4) kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a) Faktor individu 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*.

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan yaitu faktor internal dan eksternal karyawan. Faktor internal yaitu berasal dari individu atau psikologi karyawan yang bersangkutan sedangkan eksternal berasal dari situasi atau kondisi kerja perusahaan tersebut.

b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Kuncoro dalam Dharma (2003:335) yang menjadi tolak ukur kinerja, yaitu:

1. Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaian. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

c. Jenis – jenis Motivasi Kerja

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1996:204) motivasi kerja terbagi menjadi dua jenis yakni motivasi positif dan negative.

1. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah misalnya berupa tambahan uang, tambahan penghargaan, pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu, pemberian hadiah dari hasil persaingan yang sehat, dan lain sebagainya, sedangkan
2. Motivasi negative adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat ketakutan (hukuman) atau unsur ancaman misalnya memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, dapat kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua motivasi tersebut sangat dibutuhkan bagi manajer dalam memotivasi karyawannya namun dalam penggunaannya harus tepat dan seimbang agar dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam penerapannya manajer diharapkan dapat bertindak adil dan konsisten.

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Apabila penilaian tersebut dilakukan dengan

baik dan benar, maka dapat membantu meningkatkan loyalitas kerja organisasi dan karyawan.

1. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2002:227) yaitu untuk:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja, dengan mengetahui hasil prestasi kerja. Pihak-pihak terlibat (bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai) dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai bias lebih meningkat dimasa-masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat berdasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja yang bersangkutan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mapun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan terungkap melalui sistem penilaian kinerja.

- e. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi.

5. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan

Sukses tidaknya perusahaan dapat dilihat dari kinerja para karyawannya. Apabila kinerja para karyawan baik maka akan berdampak baik pada perusahaan. *reward* adalah ganjaran, imbalan atau hadiah yang berupa rangsangan untuk menghasilkan kepuasan dan meningkatkan kinerja dan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja. Ganjaran dapat diartikan dalam bentuk positif dan negatif. Ganjaran dalam bentuk positif adalah *reward* sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif adalah *punishment*. Sedangkan *punishment* merupakan ancaman hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku sebagai alat untuk menyadarkan karyawan kepada hal-hal yang benar. Pada dasarnya pemberian *punishment* adalah agar pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi kesalahan yang diperbuat. Kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan suatu motivasi dalam diri karyawan. Motivasi menurut Hasibuan (2003:93) “merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan

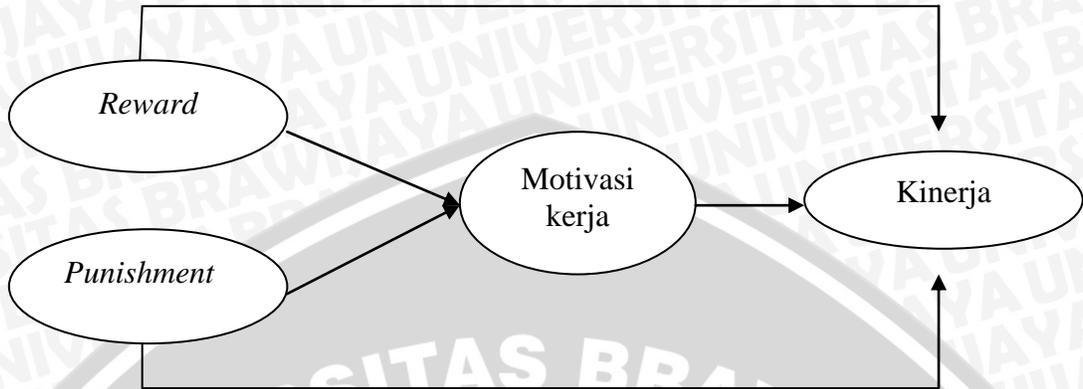
semangat kerja seseorang. Agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Fungsi dari *reward* dan *punishment* dapat dilihat dari pemikiran yang telah dikemukakan. *Reward* dan *punishment* merupakan reaksi dari seseorang pemimpin terhadap karyawannya. Dimana kedua metode tersebut berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan *reward* dimunculkan karena ada anggapan bahwa dengan memberikan hadiah atas hasil pekerjaannya, ia akan bekerja lebih maksimal, sedangkan *punishment* dimunculkan agar tidak melakukan kesalahan dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Jadi *reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* digunakan untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. Oleh sebab itu diharapkan pemimpin dapat berusaha untuk mengelola sistem *reward* dan *punishment* dengan baik.

6. Model Konsep dan Model Hipotesis

a. Model Konsep

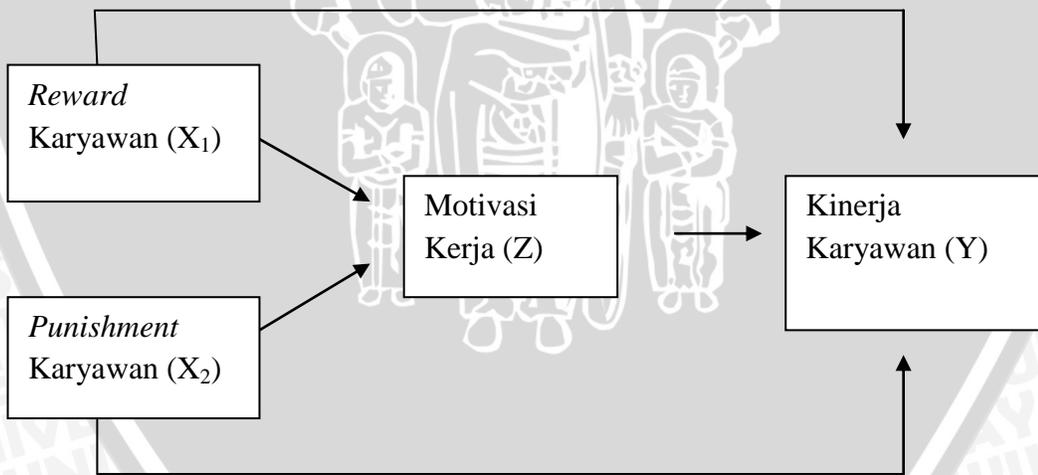
Berdasarkan teori yang telah dipaparkan mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja maka konsep yang dapat diambil yaitu *reward*, *punishment* dan kinerja. Konsep yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar 2



Gambar 2 Model Konsep

b. Model Hipotesis

Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka model hipotesis pada penelitian ini dilihat pada Gambar 3



Gambar 3 Model Hipotesis

7. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum merupakan jawaban empirik. Berdasarkan model hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 (H1): *Reward* Karyawan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Malang.

Hipotesis 2 (H2): *Punishment* Karyawan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Malang.

Hipotesis 3 (H3): *Reward* Karyawan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Hipotesis 4 (H4): *Punishment* Karyawan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Hipotesis 5 (H5): Motivasi Kerja Karyawan (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

