

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Reward**

###### **2.1.1.1 Pengertian Reward**

Menurut penelitian (Wilson, 2021) menyatakan bahwa *reward* (penghargaan) adalah segala sesuatu yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka, termasuk gaji, bonus, insentif, kenaikan pangkat, promosi, dan tunjangan. Pada penelitian (Wilson, 2021) juga menjelaskan bahwa *reward* dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk memotivasi karyawan, tetapi hanya jika *reward* tersebut diberikan secara adil dan konsisten. Karyawan harus percaya bahwa *reward* yang diberikan memang didasarkan pada kinerja dan kontribusi mereka yang nyata, dan bahwa tidak ada diskriminasi atau kepentingan tertentu dalam pemberian *reward* tersebut.

Selain itu, (Wilson, 2021) juga menekankan bahwa *reward* yang efektif harus memperhitungkan berbagai faktor, seperti kondisi pasar kerja, persaingan industri, kebutuhan karyawan, dan tujuan bisnis organisasi. Oleh karena itu, manajemen harus secara terus-menerus mengevaluasi program *reward* mereka dan membuat perubahan yang diperlukan agar tetap relevan dan efektif.

Adapun menurut penelitian (Boudreau & Roberson, 2021) menyatakan bahwa *reward* yang efektif harus memperhitungkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari kepuasan pribadi dalam pekerjaan dan pengembangan diri, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari imbalan dan pengakuan.

(Boudreau & Roberson, 2021) pada penelitiannya juga menekankan bahwa *reward* harus sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan strategi bisnis. *Reward* yang cocok dengan nilai-nilai dan strategi organisasi akan membantu memperkuat budaya organisasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Pada penelitian (Boudreau & Roberson, 2021) juga menyoroti pentingnya pengukuran dan evaluasi *reward*

untuk memastikan bahwa *reward* tersebut memberikan hasil yang diinginkan dan efektif dalam memotivasi karyawan. Evaluasi ini juga membantu manajemen dalam memperbaiki dan meningkatkan program *reward* mereka.

#### **2.1.1.2 Bentuk Pemberian *Reward***

Bentuk-bentuk *reward* yang umum diterapkan dalam lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori, seperti *reward* moneter dan non-moneter, *reward* material dan non-material, *reward* intrinsik dan ekstrinsik, serta *reward* individual dan tim. Namun, belum tentu semua bentuk *reward* dapat efektif meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, tergantung pada situasi dan karakteristik individu. Berikut adalah beberapa bentuk *reward* yang telah diteliti dan dijelaskan secara rinci oleh beberapa ahli penelitian :

##### 1. *Reward* moneter

*Reward* moneter merupakan bentuk *reward* yang paling umum diterapkan dalam lingkungan kerja dan terdiri dari gaji, bonus, tunjangan, serta insentif yang diberikan dalam bentuk uang. Menurut penelitian (Armendariz et al., 2021) menyatakan bahwa *reward* moneter dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka pendek, tetapi tidak secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan pada organisasi dalam jangka panjang.

##### 2. *Reward* non-moneter

*Reward* non-moneter terdiri dari bentuk *reward* lain selain uang, seperti pengakuan, pujian, promosi, pelatihan, waktu luang, serta fleksibilitas kerja. Menurut penelitian (Nica & Gradinaru, 2020) menyatakan bahwa *reward* non-moneter dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, serta keterikatan mereka pada organisasi. Namun, pemberian *reward* non-moneter yang tidak tepat atau kurang disukai karyawan dapat berdampak negatif pada motivasi dan kepuasan karyawan.

##### 3. *Reward* material

*Reward* material terdiri dari barang atau layanan yang dapat dinikmati atau dimiliki oleh karyawan, seperti hadiah, liburan, kendaraan, serta peralatan kerja. Menurut penelitian (Shin et al., 2021) menyatakan bahwa *reward*

material dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka pendek, tetapi tidak secara signifikan meningkatkan keterikatan pada organisasi dalam jangka panjang.

#### 4. *Reward non-material*

*Reward non-material* terdiri dari bentuk *reward* lain selain barang atau layanan, seperti pengakuan, pujian, promosi, pelatihan, serta waktu luang. Menurut penelitian (Yu et al., 2021) menyatakan bahwa *reward non-material* dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan pada organisasi, serta kinerja karyawan, terutama ketika *reward* tersebut diberikan secara adil dan konsisten.

#### 5. *Reward intrinsik*

*Reward intrinsik* merupakan bentuk *reward* yang berasal dari kepuasan dan kesenangan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, seperti rasa prestasi, tantangan, dan pertumbuhan pribadi. Menurut penelitian (Gagne, 2021) menyatakan bahwa *reward intrinsik* dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan keterikatan pada organisasi karyawan, terutama pada pekerjaan yang memerlukan kreativitas dan otonomi.

#### 6. *Reward ekstrinsik*

*Reward ekstrinsik* merupakan bentuk *reward* yang diberikan dari luar, seperti uang, hadiah, atau promosi. Menurut penelitian (Deci et al., 2021) menyatakan bahwa *reward ekstrinsik* dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka pendek, tetapi dapat mengurangi motivasi intrinsik dan keterikatan pada organisasi dalam jangka panjang jika tidak diberikan secara adil dan konsisten.

#### 7. *Reward individual*

*Reward individual* merupakan bentuk *reward* yang diberikan kepada individu berdasarkan pencapaian kinerjanya sendiri, seperti bonus kinerja individu atau promosi. Menurut penelitian (Huang et al., 2021) menyatakan bahwa *reward individual* dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, tetapi juga dapat menimbulkan persaingan dan individualisme yang berlebihan.

#### 8. *Reward tim*

*Reward* tim merupakan bentuk *reward* yang diberikan kepada kelompok atau tim yang mencapai tujuan bersama, seperti bonus tim atau pengakuan atas pencapaian tim. Menurut penelitian (Zhang et al., 2021) menyatakan bahwa *reward* tim dapat meningkatkan keterikatan pada organisasi, kerja sama tim, serta kinerja kelompok dalam jangka panjang.

#### **2.1.1.3 Norma Pemberian *Reward***

Menurut penelitian (Armendariz et al., 2021) menyatakan bahwa norma pemberian *reward* harus didasarkan pada prinsip keadilan dan konsistensi. Prinsip keadilan berarti bahwa *reward* harus diberikan secara adil, yaitu sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan. Prinsip konsistensi berarti bahwa *reward* harus diberikan secara teratur dan konsisten, sehingga karyawan dapat memperkirakan dan mengandalkan *reward* sebagai penghargaan atas kontribusinya.

Penelitian (Armendariz et al., 2021) menunjukkan bahwa pemberian *reward* yang tidak adil dan tidak konsisten dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka panjang, serta menimbulkan ketidakpuasan dan keterikatan yang rendah pada organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan norma pemberian *reward* dalam merancang program penghargaan bagi karyawannya.

#### **2.1.1.4 Tujuan *Reward***

Adapun tujuan *reward* menurut penelitian (Freund, 2021) menyatakan bahwa tujuan *reward* adalah sebagai berikut :

1. *Reward* dapat mempengaruhi motivasi karyawan melalui dua jalur: *expectancy-value* dan *self-determination*. Jalur *expectancy-value* berkaitan dengan harapan karyawan untuk memperoleh *reward*, sedangkan jalur *self-determination* berkaitan dengan kebutuhan karyawan untuk merasa mandiri dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
2. Tujuan dari *reward* adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan. Namun, *reward* yang diberikan harus sesuai dengan nilai dan tujuan karyawan agar efektif dalam meningkatkan motivasi.

3. Penting untuk memberikan *reward* secara konsisten dan adil untuk mempertahankan motivasi karyawan. *Reward* yang tidak konsisten atau tidak adil dapat mengurangi motivasi karyawan dan memicu kekecewaan.

Menurut penelitian (Freund, 2021) menyatakan bahwa tujuan dari *reward* adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan melalui jalur *expectancy-value* dan *self-determination*. Dengan memberikan *reward* yang sesuai dengan nilai dan tujuan karyawan, serta memberikan *reward* secara konsisten dan adil, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus bekerja keras dan berkontribusi secara positif terhadap perusahaan.

#### **2.1.1.5 Jenis-Jenis Reward**

Menurut penelitian (Ding, 2021) menyatakan bahwa *reward* dibagi menjadi tiga jenis yaitu *reward* ekstrinsik, *reward* intrinsik dan *reward* sosial. Berikut ini adalah beberapa jenis *reward* :

1. *Reward* ekstrinsik: *reward* yang diberikan dalam bentuk uang, tunjangan, atau penghargaan lainnya yang bersifat material. *Reward* ekstrinsik biasanya diberikan sebagai imbalan atas kinerja karyawan yang telah mencapai target atau hasil tertentu.
2. *Reward* intrinsik: *reward* yang diberikan dalam bentuk pengakuan, pujian, atau kesempatan untuk belajar dan berkembang. *Reward* intrinsik bertujuan untuk memperkuat motivasi karyawan secara internal dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.
3. *Reward* sosial: *reward* yang diberikan dalam bentuk pengakuan dari rekan kerja atau pimpinan, seperti pujian, penghargaan, atau pengakuan publik. *Reward* sosial dapat memperkuat ikatan antara karyawan dengan rekan kerja dan perusahaan.

Menurut penelitian (Ding, 2021) menyatakan bahwa tujuan dari jenis-jenis *reward* adalah untuk meningkatkan kreativitas karyawan. Namun, jenis *reward* yang paling efektif dalam meningkatkan kreativitas dapat berbeda-beda tergantung pada faktor-faktor seperti motivasi intrinsik dan kepribadian karyawan.

### **2.1.1.6 Indikator *Reward***

Menurut penelitian (Islim, 2021) menyatakan bahwa *reward* (imbalan) dapat diartikan sebagai bentuk pengakuan atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja atau prestasi yang telah dicapai. Berikut indikator *reward* menurut (Islim, 2021), yaitu sebagai berikut :

1. Kepastian pekerjaan: Indikator ini berkaitan dengan jaminan pekerjaan dan stabilitas karir. Karyawan yang merasa memiliki jaminan pekerjaan dan stabilitas karir yang cukup akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.
2. Gaji dan tunjangan: Indikator ini berkaitan dengan gaji dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Gaji dan tunjangan yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan.
3. Peluang karir: Indikator ini berkaitan dengan peluang karyawan untuk meningkatkan karir di perusahaan. Karyawan yang merasa memiliki peluang karir yang baik akan lebih termotivasi untuk mengembangkan kemampuan dan berkontribusi secara positif terhadap perusahaan.

Menurut penelitian (Islim, 2021) tujuan dari indikator *reward* adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan memberikan jaminan pekerjaan yang cukup, gaji dan tunjangan yang adil, serta peluang karir yang baik, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

### **2.1.2 *Punishment***

#### **2.1.2.1 Pengertian *Punishment***

Menurut penelitian (Wahyuni et al., 2019) menyatakan bahwa *punishment* diartikan sebagai sanksi atau hukuman yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang melanggar aturan atau kebijakan yang berlaku di lingkungan kerja. *Punishment* dilakukan sebagai upaya untuk memperbaiki perilaku karyawan dan mencegah terjadinya pelanggaran di masa depan. Namun, *punishment* yang tidak tepat atau berlebihan dapat berdampak negatif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Menurut penelitian (Robbins & Judge, 2019) menyatakan bahwa punishment adalah tindakan yang diambil oleh manajer sebagai respons atas perilaku karyawan yang tidak diinginkan atau melanggar aturan. Tujuannya adalah untuk menegakkan disiplin dan memotivasi karyawan untuk mengikuti aturan yang berlaku.

#### **2.1.2.2 Tujuan *Punishment***

Menurut penelitian (Li et al., 2020) menyatakan bahwa tujuan dari penggunaan *punishment* di tempat kerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat norma-norma organisasi. Tujuan ini dapat dicapai melalui beberapa cara, antara lain:

1. Menjaga disiplin kerja, yaitu memastikan karyawan mematuhi aturan dan norma organisasi yang telah ditetapkan.
2. Mengurangi perilaku yang tidak diinginkan, seperti absensi yang tidak sah, keterlambatan, atau pelanggaran lainnya.
3. Meningkatkan kepatuhan terhadap standar kualitas, produktivitas, dan keselamatan kerja.
4. Menjaga hubungan kerja yang sehat dan harmonis, serta mencegah konflik dan kekerasan di tempat kerja.

Pada penelitian (Li et al., 2020) menunjukkan bahwa penggunaan *punishment* harus dilakukan dengan hati-hati dan tidak berlebihan, karena dapat menyebabkan dampak negatif pada karyawan dan organisasi, seperti penurunan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas.

#### **2.1.2.3 Jenis-Jenis *Punishment***

Pada penelitian (Li et al., 2020) mengidentifikasi beberapa jenis *punishment* yang digunakan di tempat kerja, antara lain:

1. Teguran lisan, yaitu memberikan peringatan atau nasihat secara lisan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.
2. Teguran tertulis, yaitu memberikan peringatan atau nasihat secara tertulis terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.
3. Penundaan promosi, yaitu menunda atau menolak karyawan yang melakukan pelanggaran untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

4. Pengurangan gaji, yaitu mengurangi gaji karyawan yang melakukan pelanggaran sebagai bentuk hukuman.
5. Pemberhentian sementara, yaitu menghentikan sementara karyawan dari pekerjaannya sebagai bentuk hukuman.
6. Pemberhentian permanen, yaitu mengakhiri hubungan kerja dengan karyawan yang melakukan pelanggaran sebagai bentuk hukuman.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa jenis *punishment* yang dipilih harus disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan dan harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak menyebabkan dampak negatif pada karyawan dan organisasi.

#### **2.1.2.4 Dampak Terjadinya Keputusan *Punishment***

Menurut penelitian (Li et al., 2020) menunjukkan bahwa keputusan untuk memberikan *punishment* di tempat kerja dapat memiliki dampak positif dan negatif. Beberapa dampak yang terjadi akibat keputusan *punishment* di tempat kerja, antara lain:

1. Dampak positif
  - a. Meningkatkan ketaatan dan kepatuhan terhadap aturan dan norma-norma organisasi.
  - b. Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.
  - c. Meningkatkan disiplin kerja dan mengurangi perilaku yang tidak diinginkan.
  - d. Memperkuat norma-norma sosial dan budaya organisasi.
2. Dampak negatif
  - a. Menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.
  - b. Menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan pada karyawan.
  - c. Memperburuk hubungan antara karyawan dan manajemen.
  - d. Menimbulkan efek intimidasi dan ketakutan pada karyawan.



### 2.1.2.5 Indikator *Punishment*

Menurut penelitian (Li et al., 2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator penting yang harus diperhatikan dalam penerapan *punishment* di tempat kerja, antara lain:

1. Teguran lisan, adalah tindakan memberikan nasihat atau peringatan secara lisan kepada karyawan yang melanggar peraturan di tempat kerja.
2. Teguran tertulis, adalah tindakan memberikan nasihat atau peringatan secara tertulis kepada karyawan yang melanggar peraturan di tempat kerja.
3. Penundaan promosi, adalah tindakan menunda atau menolak promosi bagi karyawan yang melanggar peraturan di tempat kerja, sebagai bentuk hukuman.
4. Pengurangan gaji, adalah tindakan mengurangi gaji karyawan yang melanggar peraturan di tempat kerja sebagai bentuk hukuman.
5. Pemberhentian sementara, adalah tindakan menghentikan sementara karyawan dari pekerjaannya sebagai bentuk hukuman atas pelanggaran yang dilakukan.
6. Pemberhentian permanen, adalah tindakan mengakhiri hubungan kerja dengan karyawan secara permanen sebagai bentuk hukuman atas pelanggaran yang dilakukan.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penggunaan *punishment* di tempat kerja harus memperhatikan indikator-indikator tersebut agar dapat memberikan dampak positif dan efektif bagi karyawan dan organisasi.

Menurut penelitian (Duan et al., 2020) menyatakan bahwa *punishment* dapat membantu meningkatkan ketaatan terhadap aturan organisasi dan mengurangi tingkat pelanggaran. Namun, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa penggunaan *punishment* yang berlebihan atau tidak proporsional dapat menimbulkan dampak negatif, seperti menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *turnover* karyawan.

Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh (Su et al., 2020) menunjukkan bahwa penggunaan *punishment* dapat memperkuat norma sosial di tempat kerja

dan membantu meningkatkan kinerja karyawan, namun penggunaannya harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak menimbulkan dampak negatif.

Secara umum, menurut beberapa penelitian yang sudah dijelaskan mengindikasikan bahwa penggunaan *punishment* di tempat kerja dapat memiliki dampak positif dalam meningkatkan ketaatan dan kinerja karyawan, namun harus dilakukan secara hati-hati dan proporsional agar tidak menimbulkan dampak negatif.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian (Adhikari et al., 2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan yang mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari segi hasil kerja yang dicapai, tetapi juga bagaimana cara karyawan tersebut mencapai hasil kerja tersebut.

Sementara Menurut penelitian (Singh et al., 2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta mencapai kepuasan pelanggan. Dalam penelitiannya, mereka menekankan pentingnya kepuasan pelanggan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan yang baik. Sebab, kepuasan pelanggan akan mempengaruhi citra perusahaan dan keberlanjutan bisnis.

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian (Sari et al., 2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut adalah rincian dan penjelasan faktor-faktor tersebut:

##### **1. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti suhu, kebisingan, pencahayaan, dan ventilasi yang buruk dapat mempengaruhi kesehatan dan kinerja karyawan.

## 2. Motivasi

Motivasi adalah dorongan atau keinginan yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan antara lain imbalan yang adil, pengakuan atas kinerja yang baik, kepuasan kerja, dan kesempatan untuk berkembang.

## 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, cenderung lebih termotivasi dan produktif.

## 4. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang, cenderung lebih terampil dan produktif.

## 5. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang buruk, seperti ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab, kurangnya dukungan, dan keterlambatan dalam memberikan umpan balik, dapat mengurangi kinerja karyawan.

## 6. Komunikasi

Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi yang buruk, seperti kurangnya umpan balik dan ketidakjelasan dalam arahan, dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## 7. Teknologi

Penggunaan teknologi yang tepat dan canggih dapat meningkatkan kinerja karyawan. Teknologi yang kurang tepat atau tidak terintegrasi dengan baik, dapat mengurangi produktivitas dan kinerja karyawan.

### **2.1.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian (Culbertson & Henning, 2020) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan harus menjadi bagian penting dari praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut penelitian (Culbertson & Henning, 2020) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses

pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan untuk menentukan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Menurut penelitian (Sohail et al., 2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas kerja : meliputi standar kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan, termasuk keakuratan, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan.
2. Kuantitas kerja : mencakup jumlah pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu, seperti jumlah produk yang dihasilkan atau layanan yang diberikan.
3. Kehadiran : mencakup tingkat absensi dan keterlambatan karyawan dalam menjalankan tugasnya.
4. Kepatuhan : mencakup sejauh mana karyawan mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan, serta aturan yang berlaku di tempat kerja.
5. Inisiatif : mencakup kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan, serta memberikan ide-ide kreatif dan inovatif.
6. Komunikasi : mencakup kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan, serta mengatasi masalah atau konflik yang terjadi di tempat kerja.
7. Kerjasama : mencakup kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan memberikan kontribusi positif dalam tim.
8. Kepemimpinan : mencakup kemampuan karyawan untuk memimpin dan mengarahkan rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja adalah standar yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang atau sebuah organisasi. Menurut penelitian (Sari et al., 2020) menyatakan bahwa indikator kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana sebuah organisasi mencapai tujuannya. Indikator kinerja digunakan

untuk memantau kinerja organisasi dan menentukan apakah kinerja tersebut memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan waktu-terikat. Spesifik berarti indikator kinerja harus jelas dan terdefinisi dengan baik. Terukur berarti indikator kinerja harus dapat diukur dengan data yang dapat diandalkan. Dapat dicapai berarti indikator kinerja harus realistis dan dapat dicapai oleh organisasi. Relevan berarti indikator kinerja harus terkait dengan tujuan organisasi. Waktu-terikat berarti indikator kinerja harus memiliki waktu target untuk mencapai tujuan.

Dengan menggunakan indikator kinerja yang tepat, organisasi dapat mengukur kinerja mereka secara objektif dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Indikator kinerja juga dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dengan memberikan target yang jelas dan membantu mempertahankan fokus organisasi pada pencapaian tujuan.

Indikator-indikator dalam menilai kinerja karyawan menurut penelitian (Sohail et al., 2019) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja: mencakup kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan, termasuk tingkat ketepatan waktu, keakuratan, dan kepuasan pelanggan.
2. Kuantitas kerja: mencakup jumlah pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu, termasuk jumlah produk yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan.
3. Kehadiran: mencakup absensi dan keterlambatan karyawan dalam menjalankan tugasnya.
4. Kepatuhan: mencakup tingkat kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan prosedur perusahaan, serta aturan yang berlaku di tempat kerja.
5. Inisiatif: mencakup kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan, serta memberikan ide-ide yang inovatif dan kreatif.

6. Komunikasi: mencakup kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan, serta mengatasi masalah atau konflik yang terjadi di tempat kerja.
7. Kerjasama: mencakup kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan memberikan kontribusi positif dalam tim.
8. Kepemimpinan: mencakup kemampuan karyawan untuk memimpin dan mengarahkan rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung peneliti dalam melakukan penelitian, peneliti menyajikan beberapa penelitian yang relevan dengan yang sudah ada sebelumnya. Dengan maksud guna mengetahui hasil dari penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Menurut penelitian (Nataraja dan Al Mamun, 2019) menyatakan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang menerima *reward* cenderung lebih termotivasi dan memiliki kinerja yang lebih baik, sedangkan karyawan yang menerima *punishment* cenderung memiliki kinerja yang lebih buruk.

Penelitian yang dilakukan oleh (Winda Sri Astuti et al., 2018) tentang "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Hasamitra Makassar" hasil pengujian yang dilakukan pada PT.BPR Hasamitra Makassar tahun 2018 yang menunjukkan hasil bahwa *reward* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Msoka dan John, 2019) menyatakan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di organisasi Tanzania Public Service College. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *reward* dapat meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan pemberian *punishment* dapat menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Akingbade, 2020) menyatakan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan di sektor publik Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *reward* dapat meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan pemberian *punishment* dapat menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aldakhil, 2021) menyatakan bahwa pemberian *reward* memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pemberian *punishment*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang menerima *reward* cenderung memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang menerima *punishment*.

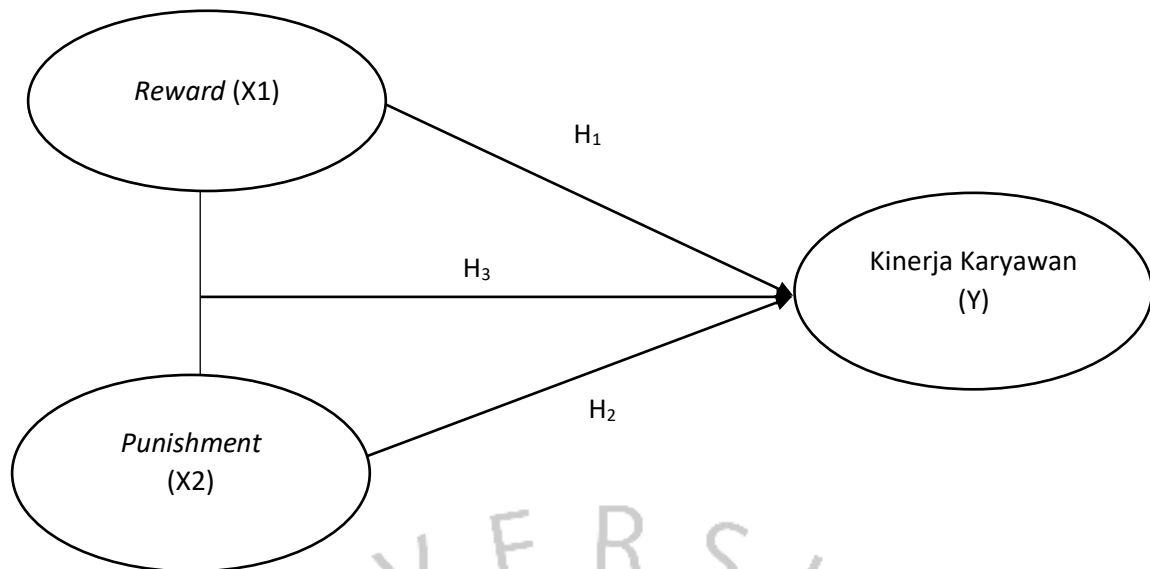
Penelitian yang dilakukan oleh (Zameer et al., 2019) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

- Penelitian yang dilakukan oleh (Farooq et al., 2020) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor pendidikan di Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tahir et al., 2022) menyatakan bahwa *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan di Malaysia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan serta mempengaruhi kepuasan kerja.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian ini, dapat digambarkan kerangka konseptual atau kerangka pemikiran, yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Terdapat variabel pada penelitian ini adalah :

1. Variabel *Independen*

Menurut (Sugiyono, 2017) menguraikan variabel independen ialah variabel yang menjadi penyebab perubahan variabel terikat. *Reward* (X1) dan *Punishment* (X2) merupakan variabel bebas penelitian (X).

2. Variabel *Dependen*

Menurut (Sugiyono, 2017) menyebutkan variabel terikat adalah variabel yang ada sebagai akibat dari pengaruh variabel bebas. Karena ada variabel bebas, maka variabel terikat adalah yang menerima akibat atau menjadi akibat. Pada penelitian yang dijadikan variabel terikat yakni Kinerja Karyawan (Y).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan gambar 2.1 Kerangka Pemikiran yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> = *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**H<sub>2</sub> = *Punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**H<sub>3</sub> = *Reward* dan *Punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**