

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.<sup>5</sup>

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun.

---

<sup>5</sup> Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Lembaga Keuangan Syariah, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015), 27.

manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi orang-orang dan organisasi.<sup>6</sup>

## 2. Fungsi Sumber Daya Manusia

Lima fungsi manajemen sumber daya manusia:

- a. fungsi perencanaan. Fungsi ini berkaitan dengan strategi yang dilakukan dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pelatihan sumber daya manusia, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah organisasi.
- b. fungsi pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian adalah fungsi yang berhubungan dengan penyusunan sumber daya manusia yang sudah direkrut dengan cara menempatkan mereka dalam sebuah struktur organisasi sesuai dengan deskripsi tugas yang diamanahkan kepada masing-masing sumber daya manusia.
- c. fungsi pengarahan. Pada fungsi pengarahan, manajer menyamakan persepsi dan memberikan motivasi pada para karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan visi-misi tujuan perusahaan. Sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai dengan baik, efektif, dan efisien.

---

<sup>6</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : Bumi Askara, 2016), 7.

d. fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan sebuah peran yang dibebankan kepada seseorang untuk melakukan pengarahan, memotivasi bawahan, serta menggerakkan para karyawan atau bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu, pemimpin juga bertugas untuk mendorong dan membuat para karyawan untuk melakukan inovasi atau perubahan yang positif guna mengembangkan perusahaan ke arah lebih baik. Bahkan pada suatu titik tertentu, pemimpin bertugas mengajak bawahan untuk bisa bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan.

e. fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian adalah fungsi dalam melaksanakan pengukuran dalam menilai apakah pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.<sup>7</sup>

### 3. Tujuan manajemen sumber daya manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahanan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

---

<sup>7</sup> Astri Dwi Andriyani, et.al, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Makassar: TOHAR MEDIA 2022), 11-12.

Tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki peker yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dalam prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer ini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: KENCANA PRENADA MEDIA GROUP 2007), 7.

#### 4. Manfaat Sumber Daya Manusia

Empat manfaat yang bisa diambil dari pengelolaan manajemen sumber manusia yang baik, diantaranya yang pertama adalah sebuah perusahaan atau organisasi mampu menyusun serta menetapkan perencanaan yang baik dalam mengelola karyawannya guna mendukung kegiatan bisnis sebuah organisasi. Kemudian, manfaat yang kedua adalah sebuah perusahaan atau organisasi akan mempunyai hasil analisa dari jabatan atau pekerjaan yang dilakukan para karyawan, analisa ini dapat berupa uraian dan atau spesifikasi jabatan dan pelaporan pekerjaan terbaru. Lalu manfaat yang ketiga yang akan diperoleh adalah perusahaan atau organisasi akan mempunyai sistem informasi yang akurat mengenai sumber daya manusia yang dimiliki. Dan manfaat yang terakhir adalah perusahaan atau organisasi akan memiliki kemampuan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pola perekrutan dan seleksi calon karyawan.<sup>9</sup>

#### 5. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan penilaian kebutuhan tenaga sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang dimulai dari kebutuhan tenaga kerja, pengelolaan, dan evaluasi secara keseluruhan jalannya proses manajemen sumber daya manusia. Pada prinsipnya manajemen sumber daya manusia tidak hanya terbatas

---

<sup>9</sup> Astri Dwi Andriyani, et.al, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Makassar: TOHAR MEDIA 2022), 10.

pada proses pengelolaan sumber daya manusia untuk memanfaatkan secara maksimal dan optimal kemampuan personalia sumber daya manusia. Namun, manajemen sumber daya manusia juga memberikan ruang pada pengelolaan modal fisik dan emosional seseorang dalam sebuah organisasi. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia juga terkait dengan tanggung jawab sumber daya manusia dalam membuat rancangan dan pelaksanaannya pada berbagai kebijakan, prosedur, dan program kerja organisasi secara efisien dan efektif untuk tercapainya tujuan organisasi.

Secara umum ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan dalam tiga cakupan utama sebagai berikut:

- a. Manajemen sumber daya manusia dalam lingkup manajemen personalia: pada konteks ini, manajemen personalia menjadi ruang lingkup yang melibatkan perencanaan personalia, proses rekrutmen/seleksi, proses training dan pengembangan sumber daya manusia, proses induksi dan dan orientasi, promosi dan kompensasi, pengurangan SDM/PHK, dan target produktivitas dalam sebuah organisasi. Tujuan dari lingkup pertama ini adalah untuk memastikan proses pertumbuhan, perkembangan, dan efektivitas personalia sumber daya manusia yang secara tidak langsung berkontribusi pada pengembangan organisasi.
- b. Manajemen sumber daya manusia dalam lingkup kesejahteraan personalia: Aspek ini berkaitan dengan kondisi dan fasilitas kerja di tempat kerja dalam sebuah organisasi. Ruang lingkungnya mencakup

tanggungjawab organisasi dan pelayanan kepada personalia sebagai bagian dari organisasi untuk mendapatkan hak-haknya baik lahir maupun batin.

- c. Menejemen sumber daya manusia dalam lingkup hubungan kerja: pada aspek ruang lingkup ini dibutuhkan interaksi sosial dan hubungan yang baik antar personalia dalam sebuah organisasi. Sikap kedisiplinan, saling memahami, saling koordinasi, saling bekerjasama menjadi prinsip utama dalam menjaga hubungan kerja yang baik dalam sebuah organisasi.<sup>10</sup>

## **B. Kinerja karyawan**

### **1. Definisi Kinerja**

Kinerja dalam kamus besar bahasa indonesia adalah sesuatu yang dicapai dan prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.<sup>11</sup>

#### **a. Kinerja menurut beberapa ahli**

- a) Prawiro Suntor. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang ataupun sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.
- b) Bernardin dan Russel. Kinerja adalah pencatatan hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

<sup>10</sup> Sukarman Purba, et.al, "*Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep dan Teori*", (Padang: Global Eksekutif Teknologi 2023), 26.

<sup>11</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 700.

- c) Gibson. Kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi.

Menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo bahwa kinerja memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi.<sup>12</sup>

Kinerja individu secara umum ditentukan oleh tiga hal, motivasi (keinginan untuk melakukan pekerjaan), kemampuan (kapabilitas untuk melakukan pekerjaan), dan lingkungan kerja (sumber-sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan). Jika seorang karyawan tidak memiliki kemampuan, manajer bisa menyediakan pelatihan atau mengganti sang pekerja. Jika terdapat masalah sumber daya, manajer bisa mengoreksinya. Tetapi yang menjadi masalah adalah motivasi, tugas majer lebih berat.<sup>13</sup>

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

---

<sup>12</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 2.

<sup>13</sup> Griffin, *Manajemen*, Edisi VII (Jakarta: Erlangga, 2004), 38.

## 2. Peningkatan Kinerja

Peningkatan adalah suatu proses, cara atau meningkatkan suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi/perusahaan guna mencapai hasil yang maksimal atau lebih baik lagi.<sup>14</sup>

Berkembangnya sebuah organisasi tidak terlepas oleh adanya sebuah kinerja, sebuah keharusan bagi setiap karyawan untuk mencapai kinerja yang baik agar tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai, hal ini tentu tidak lepas dari kualitas dan kapasitas karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Jadi yang dimaksud dengan peningkatan kinerja adalah suatu proses atau cara untuk meningkatkan kemampuan kerja, penampilan kerja atau prestasi kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara atau strategi tertentu yang digunakan oleh perusahaan.<sup>15</sup>

Kinerja adalah proses tingkah laku orang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan sebuah pemikiran atau produk dalam mencapai tujuan yang dia kerjakan. Oleh karena itu guna memenuhi kepentingan tujuan yang ingin dicapai baik oleh perusahaan maupun karyawan maka perlu adanya penilaian kinerja, dalam penilaian kerja terdapat komponen yang harus dipenuhi. Untuk mencapai kinerja, sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam

---

<sup>14</sup> Ebta Setiawan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Offline Versi 1.1* Pusat Bahasa Software, 2010.

<sup>15</sup> Yandra Rivaldo, *Peningkatan kinerja karyawan* (Jawa Tengah:Eureka Media Aksara, 2022 ), 225.

mempengaruhi proses berjalannya sebuah organisasi. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.<sup>16</sup>

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. kepemimpinan yang berkarisma dapat mempengaruhi nilai-nilai daripada anggotanya. Fungsi pemimpin lebih banyak memberikan konsultasi, bimbingan,

### 3. Tolak Ukur Kinerja

Menurut Sudarmanto, dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja.<sup>17</sup> Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. John Miner dalam Sudarmanto, mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.
- d. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau waktu kerja hilang.

---

<sup>16</sup> Damayanti, Riski. Agustina Hanafi dan Afriyadi Cahyadi. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang)*, 75-86.

<sup>17</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 11.

Menurut Dharma cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.<sup>18</sup>

#### 4. Profesionalitas kerja

Profesionalisme merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Profesionalisme mengandung pula pengertian menjalankan suatu profesi untuk keuntungan atau sumber penghidupan. Profesionalisme mengandung dua unsur yaitu unsur keahlian dan unsur panggilan. Sebagai seorang Profesional harus memadukan dalam diri pribadinya kecakapan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaannya dan juga

---

<sup>18</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 154.

kematangan etik yaitu unsure akal dan moral, kedua-duanya harus berjalan seimbang.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Profesionalisme merupakan sikap mental dalam bentuk komitmen dari anggota profesi untuk mewujudkan kualitas profesionalnya. Profesionalisme pimpinan adalah komitmen pimpinan untuk mewujudkan kualitas profesionalnya. Lima elemen profesionalisme individual yaitu :

- a. Dedikasi (*dedication*) profesional merupakan pengabdian mengerjakan suatu pekerjaan dengan menggunakan kemampuan serta pengetahuannya, walaupun imbalan yang diperolehnya lebih sedikit. Sikap ini menunjukkan totalitas keikhlasan yang mencurahkan seluruh kemampuan dan pengetahuannya untuk suatu pekerjaan. Sehingga unsur yang berkaitan dengan imbalan tidak menjadikan prioritas utama.
- b. Kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan bahwa profesi dan manfaatnya yang diperoleh lebih ditujukan untuk kepentingan masyarakat dibanding kepentingannya sendiri. Profesional diharapkan tidak mengutamakan keuntungan pribadi tetapi mengutamakan keuntungan pribadi dalam melayani publik. Sehingga profesi dibentuk terutama untuk pelayanan masyarakat.
- c. Permintaan atau tuntutan kemandirian (*autonomy demand*) merupakan pandangan yang menghendaki kemandirian dalam setiap pengambilan

keputusan yang berhubungan dengan bidang kerjanya tanpa adanya tekanan dari pihak lain.

d. Peraturan profesional tersendiri (*belief in self regulation*), merupakan pandangan bahwa yang dapat menilai kerja profesional mereka adalah rekan sesama profesi yang mempunyai kompetensi dengan pekerjaan mereka. Hal ini mengingat bahwa suatu profesi mengizinkan untuk mengatur pekerjaannya secara efisien dan mempunyai ciri-ciri tersendiri, sehingga masyarakat mempunyai kesan bahwa profesi adalah tanggung jawab dan harus mampu untuk menyelesaikan tugasnya dari masyarakat secara tepat.

e. Afiliasi komunitas profesional (*community affiliation*) berkenaan dengan keikutsertaan seseorang secara aktif dalam komunitas profesional mereka baik dalam bentuk organisasi formal seperti ikatan profesi tertentu, ataupun kelompok informal tertentu. Adapun tujuan utamanya adalah berkaitan dengan pengembangan profesi mereka. Konsep profesionalisme tersebut banyak digunakan oleh peneliti-peneliti untuk mengukur bagaimana para profesional memandang profesi mereka dimana diasumsikan bahwa ada hubungan timbal balik antara sikap dan perilaku, yaitu perilaku profesionalisme merupakan refleksi dari sikap profesionalisme dan demikian sebaliknya.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Yuan Angkoso, "Pengaruh Profesionalisme Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan", (Manado: Politeknik Negeri Manado, 2015), 4-7.

## C. Reward And Punishment

### 1. Pengertian Reward and Punishment

Reward merupakan pemberian, reward karena memenangkan suatu perlombaan, pemberian, kenangkenangan, penghargaan, penghormatan, tanda kenang-kenangan.<sup>20</sup> Sedangkan Suharsimi Arikunto, menjelaskan bahwa reward adalah sesuatu yang diberikan kepada orang lain karena sudah bertingkah laku sesuai dengan yang dikehendaki yakni mengikuti peraturan perusahaan dan tata tertib yang sudah ditentukan.<sup>21</sup> Jadi, dapat di simpulkan bahwa reward adalah segala sesuatu yang di berikan kepada orang lain karena sudah bertingkah laku sesuai dengan yang dikehendaki yakni mengikuti peraturan perusahaan dan tata tertib yang sudah ditentukan dan bisa menjadi pendorong atau motivasi sehingga karyawan lebih semangat dalam melakukan pekerjaan.

Punishment merupakan suatu hukuman yang diberikan kepada seseorang setelah dia melakukan perilaku negative dengan tujuan memperbaiki perilaku negative tersebut. Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia hukum adalah peraturan yang dibuat oleh suatu kekuasaan atau adat yang dianggap berlaku oleh dan untuk orang banyak.<sup>22</sup>

Punishment (hukuman) adalah suatu perbuatan dimana seseorang sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa pada orang lain

---

<sup>20</sup> Desi Anwar, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Karya Abditama, 2001), 162.

<sup>21</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Yogyakarta: Rieneka Cipta, 1980), 182.

<sup>22</sup> Desi Anwar, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya : Karya Abditama, 2001), 172.

dengan tujuan untuk memperbaiki atau melindungi dirinya sendiri dari kelemahan jasmani dan rohani, sehingga terhindar dari segala macam pelanggaran.<sup>23</sup> jadi dalam hal ini seseorang diberi hukuman (punishment) agar seseorang tersebut terhindar dari segala macam perilaku yang menyimpang dan menjadikan orang tersebut lebih disiplin.

## 2. Tujuan Reward dan Punishment

Tujuan dari pengelolaan sistem reward di dalam organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. Sebagai timbal balik dari jasa karyawan dan menjaga tingkat prestasi tinggi maka motivasi dan komitmen mereka perlu ditingkatkan. Dalam konteks MSDM, manajemen reward tidak semata-mata pada pemberian reward dan insentif, misalnya upah dan gaji, bonus, komisi dan pembagian laba yang biasa disebut reward ekstrinsik. Namun hal yang tak kalah penting adalah reward intrinsik (non finansial) yang merupakan pemuas kebutuhan psikologis karyawan seperti pekerjaan yang menantang, prestasi, pengakuan, otonomi, kesempatan mengembangkan diri, dan pemberian kesempatan dalam proses pengambilan keputusan.

Ada beberapa kesalahan yang kerap kali terjadi pada proses pemberian punishment. Misalnya, guru atau orang tua yang

---

<sup>23</sup> Zainuddin, *Seluk Beluk Pendidikan Dari Al-Ghazali*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 86.

memberikan punishment untuk menyakiti siswa, mungkin tujuan memberi punishment itu tetap termasuk dalam tindakan kekerasan pada anak. Selain itu, misalnya punishment diberikan karena guru atau orangtua frustrasi sehingga tidak menemukan jalan keluar untuk menyikapi masalah dan anak menjadi sasaran pelampiasan. Dalam prinsipnya, pemberian punishment itu memiliki tujuan yang jelas sehingga punishment diberikan dengan cara dan mekanisme yang tepat pada anak.

### 3. Kelebihan Dan Kekurangan Reward and Punishment

- a. Kelebihan : melalui reward dan punishment karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung-jawab dengan tugas yang diberikan.<sup>24</sup> Memotivasi karyawannya agar dapat melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Tujuan adanya sistem reward dan punishment ini yaitu agar dapat terus memacu karyawan berprestasi.
- b. Kekurangan: Kelemahan dalam pemberian reward adalah jika reward diberikan secara berlebihan dan kurang tepat, maka pada karyawan akan timbul sikap sombong karena menganggap dirinya hebat. Kelemahan dalam pemberian punishment adalah dapat

---

<sup>24</sup> Pramesti, R. A., Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2019). *Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 9(1), 57-63.

menimbulkan perasaan takut, tidak percaya diri dan mengurangi keberanian untuk berbuat.<sup>25</sup>

#### 4. Implementasi Reward and Punishment Dalam Kerja

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh reward, dan punishment. Namun, reward yang diberikan suatu perusahaan akan lebih mempengaruhi kinerja para karyawan, sedangkan punishment lebih terhadap kinerja kerja. Memperhatikan dua kondisi tersebut juga dianggap penting, sebab kepuasan kerja berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tentunya hal-hal tersebut akan mengoptimalkan produktifitas suatu perusahaan. Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, maka manajemen tidak hanya harus memperhatikan prestasi karyawan namun perlu memperhatikan reward yang lebih baik. Besaran reward diberikan tergantung kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Hal ini tentunya akan memacu karyawan untuk terus berprestasi dan mengutamakan kinerja perkerjaan. pemberlakuan punishment penting sebagai upaya untuk mencapai keadaan lebih disiplin dan karyawan akan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemberian pun harus tepat untuk membangun kesadaran pegawai agar lebih berhati-hati dan tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan sehingga kinerja pegawai akan

---

<sup>25</sup> Amirulloh syarbini, *buku pintar pendidikan karakter* ( Jakarta: as@ prima pustaka, 2012), 119.

semakin meningkat. Selain itu, reward yang diberikan juga menjadi pendorong karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.<sup>26</sup>

Berdasarkan Hasil penelitian dari Menurut Purwanto yang berjudul Pengaruh Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara garis besar, punishment dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu, a. punishment preventif (anjuran dan perintah, larangan, pengawasan, dan paksaan); b. punishment represif (pemberitahuan, teguran dan peringatan, dan hukuman).<sup>27</sup> Berdasarkan Hasil penelitian dari Marwansyah yang berjudul Pengaruh Reward Punishment dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya<sup>28</sup>. Kinerja Karyawan pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil standar kerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan Hasil penelitian dari sutrisno Adapun enam unsur tersebut menurut adalah: a. hasil kerja; b. pengetahuan pekerjaan; c. inisiatif; d. kecekatan mental; e. sikap; f. disiplin waktu dan absensi.<sup>29</sup> Hubungan antara Reward dengan Kinerja Karyawan didukung dengan teori, reward merupakan suatu penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerjanya sebagai upaya untuk

---

<sup>26</sup> Zulkarnain,W. (2019). *Pengaruh Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Dasar Islam Binar Indonesia Bandung*. Jurnal Sain Ekonomi Manajem dan Akuntansi Rivi, 15-24.

<sup>27</sup> Suryaman, S., & Hasudungan, F. (2020). *Pengaruh Reward, Punishment dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Mawar Sebelas Serang*. Jurnal Manajemen, 100-105.

<sup>28</sup> Prasetyo, *Pengaruh pelatihan, Motifasi dan lingkungan kerja Terhadap kinerja karyawan PT Etika sejahtera sidoarjo* (Surabaya: Stie mahardika, 2020), 3.

<sup>29</sup> Sholikhah & Nurhidayati, (2020). *Pengaruh budaya organisasi, Lingkungan kerja, Disiplin kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja pegawai* (Studi Kasus Kantor Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Rembang). Jurnal Akuntansi & Bisnis, 6.

menghargai kinerjanya dan dapat memicu kinerja karyawannya.<sup>30</sup> Hubungan Punishment dengan Kinerja Karyawan didukung dengan teori Mangkunegara Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.<sup>31</sup> Hubungan Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan yaitu Selain Reward (penghargaan) juga terdapat Punishment (sanksi) sebagai metode dalam memodifikasi perilaku dalam organisasi yang bertujuan sebagai alat meningkatkan kinerja karyawan.<sup>32</sup>

Dalam konteks implementasi Reward and Punishment dalam kerja, berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil:

1. Identifikasi perilaku yang diinginkan: Tentukan perilaku yang ingin manager dorong di tempat kerja.
2. Tetapkan reward: Tentukan jenis reward yang akan diberikan kepada karyawan ketika mereka mencapai perilaku yang diinginkan.
3. Tetapkan punishment: Identifikasi perilaku yang tidak diinginkan dan tentukan hukuman yang akan diberikan kepada karyawan jika perilaku tersebut terjadi.

---

<sup>30</sup> Ramdhani, M., Samsudin, A., & Mulia, F. (2022). *Implementasi Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Koperasi*. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 65-72.

<sup>31</sup> Dihan, F. N., & Hidayat, F. (2020). *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta*. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 11(1), 11-22.

<sup>32</sup> Ramdhani, M., Samsudin, A., & Mulia, F. (2022). *Implementasi Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Koperasi*. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 65-72.

4. **Konsistensi:** Penting untuk menerapkan reward dan punishment secara konsisten. Ini berarti memberikan reward secara adil dan konsisten ketika perilaku yang diinginkan terjadi, serta memberikan hukuman yang konsisten ketika perilaku yang tidak diinginkan terjadi.
5. **Transparansi:** Pastikan bahwa karyawan memahami aturan dan konsekuensi yang terkait dengan reward dan punishment. Sampaikan dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang akan terjadi jika perilaku tidak sesuai dengan harapan.
6. **Evaluasi dan penyesuaian:** Lakukan evaluasi teratur terhadap efektivitas reward dan punishment yang diterapkan. Jika ada kegagalan atau ketidakcocokan, pertimbangkan untuk menyesuaikan pendekatan manager dan mengidentifikasi cara yang lebih efektif untuk mendorong perilaku yang diinginkan.

Dengan langkah-langkah diatas peneliti menyimpulkan bahwa dalam implementasi Reward and Punishment dalam kerja, langkah-langkah yang perlu diambil meliputi identifikasi perilaku yang diinginkan, penentuan reward yang akan diberikan ketika perilaku tersebut tercapai, penentuan punishment untuk perilaku yang tidak diinginkan, konsistensi dalam memberikan reward dan punishment, transparansi dalam komunikasi aturan dan konsekuensi, serta evaluasi dan penyesuaian secara berkala.