

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Teori Kinerja**

Menurut (Wexley dan Yukl dalam Sinambela, 2016) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengungkapkan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal apabila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan tercapai apabila terdapat rasa keadilan yang dirasakan oleh pegawai. Kemudian seorang pegawai juga harus memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melaksanakan tugas-tugasnya dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal dalam artian bahwa diantara sesama pegawai haruslah terdapat pembagian dan insentif yang diperoleh.

###### **b. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017:67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja merupakan

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016: 190). Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Sinambela, 2016:483).

Kemudian menurut Kasmir (2019:182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode waktu tertentu. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu organisasi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah 2014: 3; dalam Suak, dkk: 2017).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara kualitas dan kuantitas selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa terdapat faktor - faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

#### 1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### 2) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang optimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang karyawan harus memiliki kesiapan mental maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang hendak dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **d. Indikator Kinerja**

Menurut (Bernardine dan Russel dalam Nurfajar, dkk 2018) baik tidaknya kinerja karyawan dapat dinilai dari 6 kriteria dasar atau dimensi pengukuran kinerja sebagai berikut:

1) *Quality*

Yaitu terkait dengan proses atau hasil dalam memenuhi maksud atau tujuan

2) *Quantity*

Yakni terkait dengan satuan kuantitas atau jumlah yang dihasilkan

3) *Timeliness*

Yakni terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk

4) *Cost-effectiveness*

Yakni terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi seperti SDM, uang, material, dan teknologi dalam mendapatkan dan memperoleh hasil yang optimal atau mengurangi pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi

5) *Need for supervision*

Yakni terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pemimpin

6) *Interpersonal impact*

Yakni kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan

2. *Reward*

a. **Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**

*The expectancy theory of motivation, originally developed by Vroom (1964), is a theory explaining the process individuals use to make decisions on various behavioral alternatives. Expectancy theory is presented as follows : Motivation force = expectancy x instrumentality x valence.*

Dari penjelasan diatas dapat diartikan bahwa teori harapan motivasi awalnya dikembangkan oleh Vroom (1964) teori tersebut menjelaskan bahwa proses yang digunakan individu untuk membuat keputusan tentang berbagai alternatif perilaku. Teori harapan dapat disajikan sebagai berikut:

Kekuatan motivasi = harapan x perantaraan x valensi.

Kekuatan motivasi adalah kekuatan yang mengarahkan alternatif perilaku tertentu, yang disarankan ketika berbagai pilihan perilaku, tindakan, atau tugas adalah fungsi dari tiga persepsi yang berbeda yaitu harapan, perantaraan, dan valensi. Harapan adalah kemungkinan yang dirasakan bahwa upaya akan menghasilkan kinerja yang baik, variabel

yang mempengaruhi persepsi harapan individu termasuk *self efficacy* atau efikasi diri, kesulitan meraih tujuan, dan kontrol yang dirasakan. Harapan berupaya bahwa seseorang akan menghasilkan kinerja yang diinginkan didasarkan pada pengalaman masa lalu, kepercayaan diri, dan kesulitan yang dirasakan dari tujuan kinerja. Instrumentalitas adalah kemungkinan yang dirasakan baik.

Teori harapan adalah teori proses motivasi. Teori proses, pada dasarnya model kerja dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan individu untuk menentukan apakah mereka akan termotivasi untuk mengejar aktivitas tertentu dan mempertahankan tingkat produktivitas tertentu. Teori proses membantu menjelaskan bagaimana perilaku diarahkan, diberi semangat atau energi, dipertahankan, atau diberhentikan. Sementara beberapa teori proses motivasi ada salah satu teori motivasi yang disukai oleh kalangan psikolog organisasi dan industri adalah teori proses harapan.

Teori harapan memberikan kerangka umum untuk menilai, menafsirkan, dan mengevaluasi perilaku karyawan dalam pembelajaran, pengambilan keputusan, pembentukan sikap, dan motivasi (Chen dan Lou, 2002 dalam Chiang dan Jang, 2008). Namun, (Mitcell, 1974 dalam Chiang dan Jang, 2008) menyatakan bahwa validitas konstruk dari komponen teori harapan masih sedikit dipahami. Banyak yang menginterpretasikan berbeda, rencana organisasi, aplikasi, dan metode analisis statistik telah digunakan

dalam hubungannya dengan teori harapan, tetapi perhatian utama tetap bahwa validitas teori harapan masih belum jelas (Van Eerde dan Thierry, 1996 dalam Chiang dan Jang, 2008). Landy dan Becker (1990) dalam Chiang dan Jang, (2008) menyarankan bahwa kunci untuk meningkatkan prediksi model harapan terletak pada variabel seperti jumlah hasil, valensi hasil, dan variabel dependen tertentu yang dipilih untuk dipelajari, (Schwab, dkk 1979 dalam Chiang dan Jang, 2008).

**b. Pengertian *Reward***

Penghargaan (*reward*) dapat menjadi sesuatu yang berwujud ataupun tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja maupun tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu (Shields, 2016:12; dalam Suak, dkk., 2017). Definisi lainnya menjelaskan bahwa *reward* adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi kerja yang dilakukan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial Fahmi (2017:64).

*Reward* merupakan suatu bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan yang diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan. Pembinaan berkesinambungan merupakan suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga

kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik Handoko, (2003: 66): dalam Husin, dkk (2019).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan pemberian balas jasa yang berwujud maupun tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja ataupun tidak sengaja dikarenakan karyawan telah memberikan *effort* kepada perusahaan. Pemberian *reward* sangatlah penting karena sebagai wujud apresiasi dari organisasi kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja.

Menurut (Siagian: 2015; dalam Ruben dan Priyantono: 2019) terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manajer dalam memberlakukan sistem *reward* yaitu:

- 1) Sistem *reward* harus mempunyai daya tarik bagi karyawan yang berkualitas untuk dapat bergabung dengan suatu organisasi
- 2) Sistem *reward* merupakan daya tarik untuk mempertahankan karyawan yang sudah berada dalam suatu organisasi
- 3) Sistem *reward* memuat prinsip keadilan
- 4) Menghargai perilaku positif
- 5) Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan
- 6) Terciptanya administrasi pengupahan, artinya sistem *reward* dapat diterapkan sesuai tepat sasaran

Menurut Ivancevich (2006:227) terdapat beberapa pertimbangan penting yang dapat digunakan manajer untuk mengembangkan dan mendistribusikan *reward*, antara lain:

- 1) *Reward* yang tersedia harus cukup memuaskan kebutuhan dasar karyawan. Undang-Undang, kontrak serikat kerja, dan keadilan manajerial telah menyediakan penghargaan dasar di banyak lingkungan kerja.
- 2) Karyawan cenderung membandingkan penghargaannya dengan penghargaan orang lain. Apabila ia mempersepsikan ketidakadilan, maka ketidakpuasan akan muncul.
- 3) Proses dimana *reward* didistribusikan seharusnya dipersepsikan sebagai proses yang adil.
- 4) Manajer mendistribusikan *reward* harus mengenali perbedaan individu. Apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan, maka proses penghargaan (*reward*) kurang efektif.

**c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward***

Menurut Nawawi (1999:317); dalam Maulidiyah (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan (*reward*), yaitu:

- 1) Konsistensi internal (*internal consistency*) ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
- 2) Kompetisi / persaingan eksternal (*eksternal competitiveness*) membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang

diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan.

3) Kontribusi karyawan (*employee contribution*) dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.

4) Administrasi (*administration*) merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

#### **d. Dimensi dan Indikator *Reward***

Menurut (Ivancevich, 2006:228-229) *reward* dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori luas, yaitu:

##### 1) *Reward* Ekstrinsik

*Reward* ekstrinsik merupakan sebuah penghargaan yang diberikan oleh seorang dengan jabatan lebih tinggi atas pencapaian yang telah diraih oleh seorang karyawan. Bentuk *reward* ekstrinsik dapat berupa:

a) Penghargaan Finansial, dalam penghargaan finansial terdiri dari:

(1) Gaji dan upah

Uang merupakan suatu penghargaan ekstrinsik yang utama. Banyak organisasi menggunakan beberapa jenis rencana pemberian *reward* untuk mendorong karyawan agar mampu memiliki kinerja yang baik. Penelitian menunjukkan bahwa suatu sistem *reward* harus dilakukan dengan terbuka dan objektif, dimana tidak terdapat rahasia mengenai berapa banyak *reward* yang diberikan kepada karyawan. Sehingga akan mengurangi adanya interdependensi atau ketergantungan antarkaryawan.

(2) Tunjangan karyawan

Tunjangan finansial utama karyawan di kebanyakan organisasi adalah seperti dana pensiun dan tunjangan kesehatan.

b) Penghargaan Non Finansial, dalam penghargaan non finansial terdiri dari:

(1) Penghargaan interpersonal

Manajer memiliki sejumlah wewenang untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan. Dengan memberi karyawan dengan suatu pekerjaan tertentu, manajer dapat berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki oleh seorang karyawan. Akan tetapi, apabila rekan kerja tidak meyakini kemampuan seseorang dalam suatu pekerjaan tertentu, tidak

mungkin status tersebut dapat ditingkatkan. Dengan meninjau kinerja seseorang, manajer dapat melihat pada beberapa situasi, memberikan apa yang manajer anggap sebagai perubahan pekerjaan. Jadi sikap manajer dan rekan kerja sangat penting dalam menaikkan status pekerjaan.

## (2) Promosi

Bagi karyawan, promosi sering tidak terjadi, beberapa karyawan tidak pernah mengalaminya selama karier mereka. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang sesuai. Apabila diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

## 2) *Reward* Intrinsik

*Reward* intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diterima oleh karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan yang bersangkutan. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas atau terima kasih, dan berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Bentuk dari *reward* intrinsik antara lain:

### a) Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa karyawan memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas ataupun pekerjaannya dan efek dari

menyelesaikan pekerjaan tersebut merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri. Rasa puas atau bangga yang diperoleh dari menyelesaikan tugas dapat mendorong terhadap upaya untuk menyelesaikan pekerjaan selanjutnya.

b) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang karyawan meraih suatu tujuan yang menantang. Sebagian orang mencari sasaran yang sulit sementara yang lainnya cenderung untuk mencari sasaran yang lebih mudah atau umum. Akan tetapi, perasaan bangga tersebut muncul dikarenakan karyawan telah melalui usaha untuk mencapai suatu tujuan yang lebih sulit dibandingkan dengan karyawan yang lainnya. Perbedaan individual seperti itulah yang harus dipertimbangkan sebelum mencapai kesimpulan mengenai pentingnya penghargaan pencapaian.

c) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang atau karyawan menginginkan bahwa perlunya rasa dihargai dalam sebuah organisasi, seperti karyawan diberi kesempatan untuk mengambil keputusan penting dalam suatu organisasi.

d) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan potensi keterampilan. Sebagian karyawan sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan apabila tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilannya disuatu organisasi.

**e. Tujuan *Reward***

Menurut (Ivancevich, 2006:226) tujuan dari program *reward* terdapat 3 tujuan utama, yaitu:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- 3) Memotivasi atau mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang maksimal

Menurut Fahmi, (2017:65) tujuan dan dampak dari pemberian *reward* yaitu:

- 1) Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh karyawan
- 2) Untuk memenuhi keinginan karyawan yang sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan
- 3) Untuk menggambarkan citra perusahaan bahwa perusahaan mampu memberikan *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu

- 4) Sebagai penjelasan kepada pihak *stakeholders* bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditas (kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek) secara tepat waktu
- 5) Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan para karyawannya

**f. Bentuk – Bentuk *Reward***

Menurut Fahmi (2017:64) *reward* yang diberikan kepada karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan, yaitu:

- 1) *Reward* dalam bentuk finansial tunai

*Reward* dalam bentuk ini diterima langsung oleh karyawan yang bersangkutan seperti gaji, bonus, uang lembur dan sejenisnya yang bersifat uang tunai

- 2) *Reward* dalam bentuk finansial (tunjangan)

Pemberian *reward* dalam bentuk seperti tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon

- 3) *Reward* dalam bentuk non finansial

Penerimaan *reward* dalam bentuk non finansial, dalam hal ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kerja yang sesuai dengan harapan para karyawan, seperti komputer yang lengkap, akses jaringan

internet yang cepat, AC, meja yang sesuai, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang

## 2. *Punishment*

### a. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Menurut Ivancevich, dkk (2006:223) menyatakan bahwa teori penguatan (*reinforcement*) merupakan prinsip yang penting dalam suatu pembelajaran. Konsekuensi yang memperkuat atau yang diinginkan misalnya pengakuan dalam program umpan-balik karena melakukan pekerjaan yang unggul, akan meningkatkan kekuatan dari perilaku seperti kinerja berkualitas tinggi, sehingga meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut akan diulang. Konsekuensi yang tidak diinginkan atau *punishment* akan menurunkan respons sehingga memungkinkan perilaku tersebut akan terulang.

Teori Penguatan (*Reinforcement*) menurut Ivancevich, dkk (2006:223) terbagi menjadi dua jenis yaitu:

#### 1) *Reinforcement* positif

Merupakan stimulus yang ketika ditambahkan ke dalam situasi, memperkuat kemungkinan respons perilaku. Oleh karena itu, apabila *reinforcement* positif memiliki nilai (diinginkan) bagi seseorang, hal tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja.

## 2) *Reinforcement* negatif

*Reinforcement* negatif merujuk pada suatu peningkatan dalam frekuensi dari suatu respons karena disebabkan oleh disingkirkannya stimulus yang tidak diinginkan.

### **b. Pengertian *Punishment***

Menurut Ivancevich, (2006:224) *punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013: 130 dalam Kentjana dan Nainggolan, 2018).

Menurut Fahmi (2017:68) *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan. *Punishment* digunakan untuk mendorong karyawan agar dapat berkinerja secara optimal. *Punishment* diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar semua tugas dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik (Suryadilaga, dkk: 2016).

Berdasarkan definisi diatas dapat kita simpulkan bahwa, *punishment* merupakan sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan, yang

bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar dan mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang optimal.

**c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Punishment***

Menurut (Mangkunegara, 2013:130 dalam Astusti, dkk 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena:

- 1) Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan
- 2) Pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas
- 3) Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan
- 4) Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi

**d. Dimensi dan Indikator *Punishment***

Penelitian ini menggunakan pengukuran menurut (Purwanto dalam Wahyuni, dkk: 2018) pemberian sanksi atau hukuman (*punishment*) dibedakan atas dua bagian yaitu :

- 1) *Punishment* (sanksi / hukuman) *preventif*

Merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran. *Punishment preventif* ini dapat meliputi:

- a) Tata tertib
- b) Anjuran dan perintah
- c) Larangan

d) Paksaan, dan

e) Disiplin

2) *Punishment* (sanksi/hukuman) *represif*

Merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. *Punishment represif* ini dapat meliputi:

a) Pemberitahuan

b) Teguran

c) Peringatan

d) Hukuman

**e. Jenis *Punishment***

Menurut Rivai dan Sagala (2011:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

1) Hukuman ringan, dengan jenis :

a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan

b) Teguran tertulis

c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

2) Hukuman sedang, dengan jenis :

a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya

b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan

c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

3) Hukuman berat, dengan jenis :

- a) Penurunan pangkat atau demosi
- b) Pembebasan dari jabatan
- c) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
- d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

### **3. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Sinambela (2019:507) disiplin kerja adalah suatu kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fahmi (2017:75) mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman apabila melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Kemudian menurut Sutrisno (2016:89) disiplin kerja yaitu perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu perilaku atau sikap seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada

untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang agar dapat mematuhi semua peraturan dalam organisasi.

**b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin dapat dipengaruhi oleh segala hal yang berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di suatu perusahaan. Menurut Singodimedjo yang dikutip oleh Sutrisno (2016:89) mengemukakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan berperan sangat penting, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5) Ada tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan
- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut

- c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa faktor faktor yang mempengaruhi disiplin sangat berkaitan erat dengan sikap pemimpin terhadap pegawai bawahannya itu sendiri.

#### **c. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan di suatu organisasi. Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:94) menjelaskan bahwa disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantara lainnya adalah:

- 1) Taat terhadap aturan waktu
  - a) Jam masuk kerja
  - b) Jam pulang kerja
  - c) Jam istirahat kerja
- 2) Taat terhadap peraturan dasar
  - a. Berpakaian sesuai dengan ketentuan
  - b. Bertingkah laku sesuai norma dalam pekerjaan
- 3) Taat terhadap aturan pedoman dan hubungan kerja
  - a) Bekerja sesuai dengan tata cara pekerjaan

- b) Berhubungan baik dengan unit kerja lain
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya
  - a) Bertingkah laku sesuai dengan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi

#### **d. Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Simamora (2001) dalam Sinambela (2019:509) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berbagai peraturan yang disusun oleh organisasi merupakan pedoman untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Menurut Siswanto dalam Sinambela (2019:511), menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

##### 1) Tujuan umum disiplin kerja

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

##### 2) Tujuan khusus disiplin kerja

Tujuan khusus dalam disiplin kerja antara lain:

- a) Untuk para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan

perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.

- b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **e. Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu sikap seseorang yang menghargai, menghormati dan mematuhi aturan-aturan yang diberlakukan pada organisasi. Disiplin harus berlaku bagi semua, tidak memilih dan memihak kepada siapapun oleh karena itu bagi yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh baik terhadap karyawannya. Menurut Mangkunegara (2017:129) membagi bentuk-bentuk disiplin kerja menjadi dua yaitu:

### 1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan upaya yang menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

### 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

## f. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga pendekatan disiplin kerja yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan (Mangkunegara, 2017:130) yaitu:

### 1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern merupakan mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa:

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku
- c) Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin

### 2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa:

- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali apabila telah diputuskan

- b) Disiplin merupakan hukuman kepada pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya
  - c) Pengaruh hukuman dapat memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya
  - d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih tegas
  - e) Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat
- 3) Pendekatan Disiplin Bertujuan
- Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:
- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua karyawan
  - b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, melainkan suatu pembentukan perilaku
  - c) Disiplin ditujukan untuk perubahan yang lebih baik
  - d) Disiplin karyawan bertujuan agar karyawan dapat bertanggungjawab terhadap perbuatannya

#### **g. Proses Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017:131) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

- 1) Pemberian Peringatan

Tujuan pemberian peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukan. Disamping itu, pemberian surat peringatan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kinerja karyawan.

2) Pemberian Sanksi Harus Segera

Tujuannya agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di organisasi. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah peraturan disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan peraturan disiplin di suatu organisasi.

3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Hal ini bertujuan agar karyawan menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada suatu organisasi. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin tidak membedakan karyawan tua, muda, pria dan wanita, Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang diberlakukan secara adil sesuai dengan peraturan yang berlaku.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu ini selengkapnya tersaji pada Tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2. 1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

| No   | Penulis dan Identitas Jurnal  | Variabel Yang Digunakan   | Hasil   |
|--|---|---|---|
| <b>Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Pegawai</b> |   |   |   |
| 1  | Pramesti, R.A., dkk<br>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 9, No. 1, 2019 (p-ISSN: 2338-9605; e-2655-206X)                                | Variabel Independen :<br><b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan              | 1. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. <b><i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b><br>3. <b><i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b>                                       |
| 2  | Tahupiah, L.C., dkk<br>Jurnal EMBA Vol.7, No. 4 Juli 2019, Hal. 4691-4700<br>ISSN: 2303-1174  | Variabel Independen :<br><b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan              | 1. Secara simultan <i>reward</i> , dan <i>punishment</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Secara parsial <i>reward</i> tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Secara parsial <i>punishment</i> tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3  | Wirawan, A & Afani, I. N<br>Journal of Applied Business Administration Vol. 2, No. 2, September 2018, Hal. 242-247, e-ISSN: 2548-9909 | Variabel Independen :<br><b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja dan motivasi karyawan | 1. <b>Adanya pengaruh <i>reward</i> yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b><br>2. Adanya pengaruh <i>reward</i> yang positif dan signifikan terhadap  |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   | <p>motivasi karyawan</p> <p>3. Adanya pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. <b>Adanya pengaruh <i>punishment</i> yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b></p> <p>5. Adanya pengaruh <i>punishment</i> yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan</p> <p>6. Adanya pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan terhadap motivasi</p>  |
| 4 | <p>Basuki, K &amp; Saputra, G.A</p> <p>Media Manajemen Jasa</p> <p>Vol. 4, No.1, Januari-Juni 2017</p> <p>ISSN: 2502-3632 (Online)</p> <p>ISSN: 2356-0304 (Paper)</p> | <p>Variabel Independen : lingkungan kerja dan <b>sistem <i>reward</i></b></p> <p>Variabel Dependen : kinerja karyawan</p> <p>Variabel Moderasi : disiplin kerja</p> | <p>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. <b><i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b></p> <p>3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Moderasi disiplin kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan hasilnya negatif dan tidak signifikan</p> <p>5. Moderasi disiplin kerja tidak memediasi pengaruh sistem <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan hasilnya positif dan tidak signifikan</p> |
| 5 | <p>Kentjana, N.M.P &amp; Nainggolan, P</p> <p>National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism</p>   | <p>Variabel Independen : <b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b></p> <p>Variabel Dependen :</p>  | <p>1. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>   |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | Industry for Economic Development Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018<br>e-ISSN No: 2622-7436 | kinerja karyawan<br><br>Variabel Intervening :<br>motivasi   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan</li> <li>3. <b><i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b></li> <li>4. <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan</li> <li>5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>6. Motivasi tidak memediasi pengaruh reward terhadap kinerja karyawan</li> <li>7. Motivasi memediasi sebagian (partial mediation) pengaruh punishment terhadap kinerja karyawan</li> </ol> |
| 6 | Suak, R., dkk<br>Jurnal EMBA Vol. 5,<br>No.2 Juni 2017, Hal.<br>1050-1059<br>ISSN: 2303-1174                   | Variabel Independen :<br><b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan atau bersama – sama <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. <i>Reward</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. <i>Punishment</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan</li> </ol>   |
| 7 | Ruben & Priyantono, P<br>Manajemen SDM Vol. 8,<br>No.2 Mei 2019<br>ISSN: 2089-3477<br>e-ISSN: 2477-4774        | Variabel Independen :<br><b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Reward</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. <b><i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap</b></li> </ol>   |

|    |  |  | <b>kinerja</b>  |
|----|--|--|---|
| 8  | Andreyan, dkk<br><br>e – Jurnal Riset Manajemen Vol. 9 15 Agustus 2020   | Variabel Independen :<br>kepemimpinan,<br>lingkungan kerja, dan<br><b>reward</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan  | 1. Kepemimpinan, lingkungan kerja, dan <i>reward</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>4. <i>Reward</i> secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 9  | Susanto<br>Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi Vol. 14 No. 1 2016   | Variabel Independen :<br><i>total quality management</i> , sistem pengukuran kinerja, <b>reward</b> , komitmen organisasi<br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan | 1. <i>Total quality management</i> tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan<br>2. Sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan<br>3. <i>Reward</i> (penghargaan) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan<br>4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  |
| 10 | Husin, dkk<br>Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume IV/1/Februari 2019<br>ISSN (Online): 2503-1635<br>ISSN (Print): 2088-4656 | Variabel Independen :<br><b>reward</b> dan <b>punishment</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan  | 1. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. <b>Reward secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b>   |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
|    |  |   | 3. <i>Punishment</i> secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan  |
| 11 | Ronia, A.R & Graha, A.N<br>Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)<br>Vol. 6, No.1, 2020<br><a href="http://ejournal.unikama.ac.id">http://ejournal.unikama.ac.id</a> | Variabel Independen :<br>pengembangan karir dan <i>reward</i><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan  | 1. Pengembangan karir dan <i>reward</i> secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. <b><i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b>  |
| 12 | Aviantoro, D., dkk<br>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia<br>Vol. 14 Edisi Khusus<br>Maret 2020, Hal. 63-77   | Variabel Independen :<br><b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan<br><br>Variabel Moderasi :<br><i>performance appraisal</i> | 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai<br>2. <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai<br>3. Terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai<br>4. <i>Performance appraisal</i> berpengaruh secara positif dalam memoderasi peran <i>reward</i> terhadap kinerja, namun tidak signifikan<br>5. <i>Performance appraisal</i> berpengaruh secara positif dalam memoderasi peran <i>punishment</i> terhadap kinerja, namun tidak signifikan |
| 13 | Amri<br>JEMMA, Vol. 2, No. 2,<br>September 2019<br>p-ISSN: 2615-1871<br>e-ISSN: 2615-5850  | Variabel Independen :<br><b><i>reward</i> dan <i>punishment</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan  | 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap tingkat kinerja karyawan<br>2. <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap tingkat kinerja karyawan<br>3. <i>Reward</i> lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan <i>punishment</i>   |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 14 | Eriawati, Yossi<br>Vol. I, No. 2, Juli 2018  | Variabel Independen :<br><b>reward</b> dan <b>punishment</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan   | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Reward</b> mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li><b>Punishment</b> mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>  |
| 15 | Suryadilaga, R.M., dkk<br>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 39, No.1 Oktober 2016<br>administrasibisnis.studen<br>tjournal.ub.ac.id  | Variabel Independen :<br><b>reward</b> dan <b>punishment</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <b>reward</b> karyawan terhadap kinerja karyawan</li> <li>Terdapat pengaruh signifikan dari variabel <b>punishment</b> karyawan terhadap kinerja karyawan</li> <li>Terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari <b>reward</b> karyawan dan <b>punishment</b> karyawan terhadap kinerja karyawan</li> </ol> |
| 16 | Putra, M & Damayanti, N.E<br>International Journal of Research and Review<br>Vol.7, Issue: 1, January 2020 Website:<br><a href="http://www.ijrjournal.com">www.ijrjournal.com</a><br>Research Paper<br>E-ISSN: 2349-9788<br>P-ISSN: 2454-2237    | Variabel Independen :<br><b>reward</b> and <b>punishment</b><br><br>Variabel Dependen :<br><b>performance</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Reward positively affects and there is a significant influence on the performance</b></li> <li><b>Punishment positively affects and there is a significant influence on the performance</b></li> <li><b>Positive influence between the reward and punishment to the performance</b></li> </ol>  |
| 17 | OKOSI, Lillan Ifeyinwa<br>International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities<br>Research 8(4):20-31, Oct.-Dec., 2020 ©<br>SEAHI<br>PUBLICATIONS, 2020<br><a href="http://www.seahipaj.org">www.seahipaj.org</a><br>ISSN: 2354-2926 | Variabel Independen :<br><b>reward</b><br><br>Variabel Dependen :<br><b>performance</b>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>reward system has significant positive effect on employee performance</b></li> </ol>  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 18  | Panekenan, R.M., dkk<br>Jurnal EMBA Vol.7<br>No.1 Januari 2019,<br>Hal. 471-480<br>ISSN: 2303-1174  | Variabel Independen :<br><b>reward</b> and <b>punishment</b><br><br>Variabel Dependen :<br><i>performance</i>                           | 1. <i>Reward and punishment give a simultaneous influence on employee performance</i><br>2. <b>Reward give a significant and positive influence on employee performance</b><br>3. <b>Punishment give a significant and positive influence on employee performance</b>  |
| <b>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</b> |   |   |  |
| 19  | Palampanga, Z., dkk<br>E Jurnal Katalogis,<br>Volume 5 Nomor 10,<br>Oktober 2017 Hal 100-108<br>ISSN: 2302-2019                                   | Variabel Independen :<br>kepemimpinan,<br>lingkungan kerja, dan<br><b>disiplin kerja</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan | 1. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai<br>4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 20  | Datul, I.S.P.A & Sunuharyo, B.S<br>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 56<br>No. 1 Maret 2018<br>administrasibisnis.studen<br>tjournal.ub.ac.id | Variabel Independen :<br>komitmen organisasional dan<br><b>disiplin kerja</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan            | 1. Komitmen organisasional dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan   |
| 21  | Tyas, R.D & Sunuharyo, B.S  | Variabel Independen :<br><b>disiplin kerja</b> dan  | 1. Disiplin kerja dan lingkungan kerja secara  |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    | Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 62 No. 1 September 2018<br>administrasibisnis.studen<br>tjournal.ub.ac.id | lingkungan kerja<br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan  | simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan<br>2. <b>Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan</b><br>3. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan   |
| 22 | Nawa, F & Kempa, S<br>AGORA Vol. 5, No. 3,<br>(2017)  | Variabel Independen :<br>kompensasi dan <b>disiplin kerja</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan   | 1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan<br>2. Terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan<br>3. Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   |
| 23 | Rukhayati<br>Jurnal Sinar Manajemen<br>Vol. 5, No. 2, 2018<br>E-ISSN 2598-398X,<br>P-ISSN 2337- 874             | Variabel Independen :<br>motivasi dan <b>disiplin kerja</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan     | 1. Variabel motivasi dan disiplin kerja, ternyata mempunyai pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Variabel motivasi, ternyata mempunyai pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>3. Variabel disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai |
| 24 | Pasaribu, J.K., dkk<br>Jurnal Warta Edisi 63,<br>Vol. 14, No. 1: 1 208<br>Januari 2020<br>ISSN: 1829-7463       | Variabel Independen :<br><b>disiplin kerja</b> , stress kerja, dan pengawasan kerja<br><br>Variabel Dependen : | 1. <b>Secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b><br>2. Secara parsial stress kerja   |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    |   | kinerja karyawan   | berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Secara parsial pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>4. Secara simultan disiplin kerja, stress kerja dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan  |
| 25 | Junus, S.R & Suwandi<br>MULTIPLIER–Vol. I<br>No. 2 Mei 2017   | Variabel Independen :<br>motivasi dan <b>disiplin kerja</b><br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja anggota POLRES | 1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja para anggota POLRES<br>2. <b>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja para anggota POLRES</b><br>3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja para anggota POLRES |
| 26 | Silalahi, N & Bangun, W<br>Vol.19, No. 2, Mei 2020,<br>pp 115-126. Copyright © 2020<br>Jurnal Manajemen Maranatha, Program Studi S-1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha<br>ISSN: 1411-9293<br>e-ISSN: 2579-4094 | Variabel Independen :<br><b>disiplin kerja</b> dan kepuasan kerja<br><br>Variabel Dependen :<br>kinerja karyawan | 1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<br>2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan   |
| 27 | Murniadi<br>Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 15 No.2   | Variabel Independen :<br>kompensasi, motivasi kerja dan <b>disiplin kerja</b>                                    | 1. Kompensasi merupakan variabel bebas yang terbukti berpengaruh  |

|    |  |  |   |
|----|--|--|---|
|    | <p>Juli-Desember 2020<br/> ISSN: 1979-0643 74<br/> DOI:<br/> <a href="https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1216">https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1216</a></p> | <p>Variabel Dependen :<br/> kinerja karyawan</p>   | <p>positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Motivasi merupakan variabel bebas yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>3. <b>Disiplin merupakan variabel bebas yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</b></li> <li>4. Kompensasi, motivasi dan disiplin secara simultan bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ol> |
| 28 | <p>Liyas<br/> EQUILIBRIUM Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya Vol. 7, No. 1 Januari 2019<br/> P-ISSN 2303-1565<br/> E-ISSN 2502-1575</p>               | <p>Variabel Independen :<br/> gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan <b>disiplin kerja</b></p> <p>Variabel Dependen :<br/> kinerja karyawan</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh namun signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> </ol>      |
| 29 | <p>Nopitasari, E., dkk<br/> Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 14, No. 1, Januari 2018</p>   | <p>Variabel Independen :<br/> gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan <b>disiplin kerja</b></p> <p>Variabel Dependen :</p>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan</li> </ol>   |

|    |  |  |   |
|----|--|--|---|
|    |  | kinerja karyawan   | signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. <b>Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b><br>4. Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan   |
| 30 | Husain, B.A<br>Jurnal Disrupsi Bisnis,<br>Vol. 1, No. 1, Juli 2018<br>(1 - 15)<br>ISSN: 2621 – 797X  | Variabel Independen :<br><b>disiplin kerja</b><br><br>Variabel Dependen :<br>Kinerja karyawan  | <b>1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan</b>  |
| 31 | Wijaya, C., dkk<br><br>Jurnal Manajemen Vol. 6<br>No. 2 (2020)<br>p – ISSN: 2301-6256<br>e - ISSN : 2615-1928<br><a href="http://ejournal.lmiimedan.net">http://ejournal.lmiimedan.net</a> | Variabel Independen :<br><b>disiplin kerja,</b><br>kompetensi kerja dan<br>kepuasan kerja<br><br>Variabel Dependen :<br>Kinerja karyawan | <b>1. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b><br>2. Secara parsial kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>3. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>4. Secara simultan disiplin kerja, kompetensi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 32 | Sulila, I & Naue, R<br>Public Policy and<br>Administration Research<br>Vol.10, No.1, 2020<br>www.iiste.org<br>ISSN: 2224-5731(Paper)<br>ISSN: 2225-0972<br>(Online)                        | Variabel Independen :<br><i>cultural and <b>working discipline</b></i><br><br>Variabel Dependen :<br><i>performace</i>                   | 1. <i>Work culture has a positive and significant effect on performance</i><br>2. <i>Work discipline has a positive and significant effect on performance</i><br>3. <i>Work culture and work discipline simultaneously</i>  |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    |   |  | <i>have a positive and significant effect on performance</i>   |
| 33 | Vera, R., dkk<br><br>Jurnal Mantik Vol. 4, No. 2, August 2020, pp. 1361-1368 E-ISSN: 2685-4236<br><a href="https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik">https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik</a> | Variabel Independen :<br><b><i>work discipline, motivation, and compensation</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br><i>employee performance</i> | 1. <i>Work discipline, motivation and compensation had a simultaneous effect on employee performance</i><br>2. <b><i>Work discipline has a positive and significant effect on employee performance</i></b><br>3. <i>motivation has a positive and significant effect on employee performance</i><br>4. <i>Compensation has a positive and significant effect on employee performance</i> |
| 34 | Prayogi, M.A & Lesmana, M.T<br>Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 343<br>1st International Conference on Administration Science (ICAS 2019)                                      | Variabel Independen :<br><b><i>communication, work discipline</i></b><br><br>Variabel Dependen :<br><i>employee performance</i>                | 1. <i>partially communications positive and significant effect on the performance of employees</i><br>2. <b><i>work discipline partially also positive and significant effect on employee performance</i></b><br>3. <i>simultaneous communication and discipline work has a positive effect on employee performance</i>  |

### C. Kerangka Pemikiran

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan peran kinerja pegawai sangat berpengaruh, oleh karena itu upaya peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh adanya pemberian *reward*, *punishment* yang sesuai, dan disiplin kerja yang dimiliki setiap pegawai. Kinerja merupakan perbandingan

hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

### **1. Pengaruh *reward*, *punishment* dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Menurut Mangkunegara (2017:67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk dapat mencapai kinerja yang optimal maka dapat memenuhi faktor-faktor kebutuhan karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Pramesti, dkk (2019) dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Kentjana dan Nainggolan (2018) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan pada penelitian yang dilakukan oleh Tyas dan Sunuharyo (2018) yang mengemukakan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2. Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai**

Shields (2016:12); dalam Suak dkk., (2017) mengemukakan bahwa penghargaan (*reward*) dapat menjadi sesuatu yang berwujud maupun tidak berwujud yang diberikan organisasi kepada karyawan baik sengaja

maupun tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu. Menurut (Ivancevich, 2006:226; dalam Suryadilaga, dkk 2016) membagi tujuan dari program *reward* menjadi tiga tujuan utama, antara lain menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, memotivasi atau mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *reward* memiliki hubungan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu oleh Pramesti, dkk (2019) dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Basuki dan Saputra (2017), Wirawan dan Afani (2018), Eriawati (2018), Husin, dkk (2019), Panekenan (2019), Ronia dan Graha (2020), Putra dan Damayanti (2020), Ifeyinwa (2020) yang dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai**

*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013: 130). Apabila *punishment* diterapkan dengan baik dan benar maka

akan berdampak positif seperti, mendorong sikap patuh dan mendisiplinkan karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari *punishment* ini adalah untuk mendidik seseorang atau karyawan yang melanggar peraturan agar tidak melakukan kesalahan dan mencegah perilaku atau sikap karyawan yang melanggar peraturan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wirawan dan Afani (2018) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh *punishment* yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Kentjana dan Nainggolan (2018) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eriawati (2018), Pramesti, dkk (2019), Ruben dan Priyantono (2019), Panekenan, dkk (2019), Putra dan Damayanti (2020) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

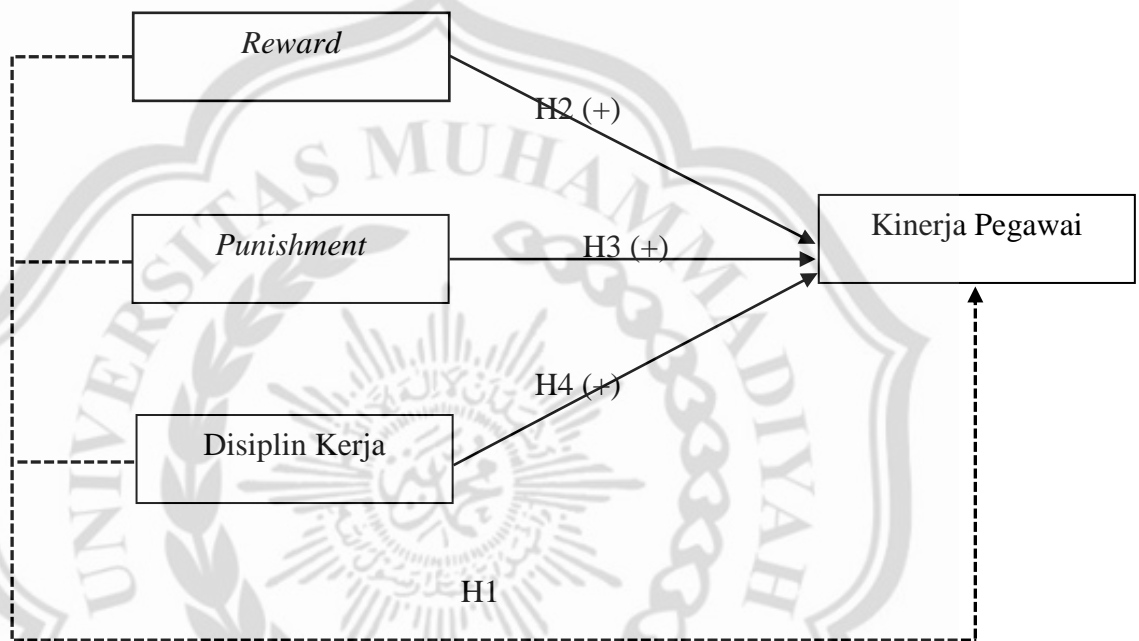
Menurut Sinambela (2019:507) disiplin kerja adalah suatu kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berbagai peraturan yang disusun oleh organisasi merupakan pedoman untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan Simamora (2001) dalam

Sinambela (2019:509). Hubungan kedisiplinan dengan kinerja dapat dilihat melalui pendapat yang dikemukakan oleh (Robert Bacal, 2002 dalam Fahmi, 2017:79) yaitu disiplin merupakan sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja. Proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan permasalahan kinerja kepada para karyawan.

Berbagai teori menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan di antara variabel kinerja dengan disiplin kerja. Dalam hal ini, apabila ditelaah lebih lanjut variabel disiplin kerjalah yang mempengaruhi kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan tinggi pula kinerja orang tersebut. Meskipun demikian, ada kemungkinan terdapat hubungan timbal balik diantaranya ketika paradigmanya dapat dibalik bahwa kinerja dapat mempengaruhi disiplin kerja, tetapi justru disiplin kerjalah yang berkontribusi pada kinerja (Sinambela, 2016:332-333).

Pernyataan diatas didukung oleh Tyas dan Sunuharyo (2018) yang mengemukakan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Pasaribu, dkk (2020) memberikan hasil penelitian bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Junus dan Suwandi (2017), Nopitasari, dkk (2018), Husain (2018), Prayogi dan Lesmana (2019), Murniadi (2020), Wijaya, dkk (2020), Sulila dan Naue (2020), dan Vera, dkk (2020) juga menyatakan

bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari landasan teori dan penelitian yang telah diungkapkan diatas, maka kerangka emikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

- > : **simultan**
- > : **parsial**

#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2017:63) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu perumusan masalah penelitian, di mana perumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah yang diajukan dan kerangka pemikiran yang

dikembangkan dalam penelitian ini, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu:

H1 : *Reward, punishment*, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H2 : *Reward* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

H3 : *Punishment* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

H4 : Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

