

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja Pegawai

###### a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Bernadin dan Russel (1998) dalam Dihan & Hidayat (2020), Kinerja merupakan catatan mengenai hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut (Mangkunegara, 2021), “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2004) dalam Ekhsan dkk. (2020), “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu tolak ukur atas pencapaian kerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai pada periode tertentu.

###### b. Teori kinerja

Menurut Robbins & Judge (2016), teori ekspektansi memprediksikan para pekerja akan mengerahkan segenap usaha keras apabila mereka ada hubungan yang kuat antara upaya dengan kinerja, kerja keras dengan imbalan dan imbalan dengan terpenuhinya tujuan

pribadi. Masing-masing dari hubungan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya yaitu :

1) Kemampuan

Untuk mengerahkan kepada kinerja yang baik, maka karyawan harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan dan memandang sistem penilaian kinerja tersebut adil dan objektif.

2) Kesempatan

Pada hubungan kinerja-imbalan akan menjadi kuat apabila karyawan melihat kesempatan bahwa kinerja dari mereka yang diberikan imbalan bukan karena senioritas, pribadi favorit ataupun kriteria lainnya.

3) Motivasi

Motivasi karyawan akan tinggi jika imbalan atas kinerja yang tinggi dapat terpenuhi kebutuhan yang dominan konsisten dengan tujuan-tujuan individu.

**c. Tujuan Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai dan Basri dalam Ruben & Priyantono (2019), menyatakan bahwa terdapat enam tujuan kinerja, yaitu :

1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja, dan kegiatannya.

2) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.

3) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya

dengan satu aktivitas kinerja.

- 4) Target aktivitas perbaikan kinerja.
- 5) Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- 6) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

**d. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Mahmudi (2005) dalam Muliani dkk (2017), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) Faktor personal atau individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### e. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2021), terdapat beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu :

#### 1) Hasil pekerjaan

- a) Kualitas kerja. Merupakan kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi ekspektasi pegawai
- b) Kuantitas kerja. Kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan banyak pekerjaan dalam satu periode yang ditentukan atasan.

#### 2) Perilaku

- a) Tanggung jawab. Pegawai selalu merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai standar, dan peraturan perusahaan yang berlaku.
- b) Inisiatif. Kecukupan ilmu, dan *skill* yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- c) Kerjasama. Suatu bentuk kerjasama antar individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan bersama.

### 2. Reward ( Penghargaan)

#### a. Pengertian Reward

Beberapa literatur telah mendefinisikan *reward*. Menurut, Moorhead dan Griffin (2013) dalam Dihan & Hidayat (2020), *reward* “meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis”. Menurut Irmayanti (2013) dalam Lamin (2017), “*reward* disebut juga imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut

mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan”. Sedangkan menurut Fahmi (2016) dalam Ruben & Priyantono (2019), menyatakan, “*reward* adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang pegawai atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial”.

Berdasarkan beberapa definisi yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah suatu bentuk metode atau strategi yang digunakan untuk membangkitkan motivasi pada pegawai berupa pengakuan atas kinerja pegawai yang berkinerja sangat baik dan fungsinya secara efektif dan efisien.

**b. Teori *Reward***

Teori Menurut Frederick Herzberg dalam Robbins & Judge (2016), teori dua faktor merupakan suatu teori yang mengaitkan faktor intrinsik yaitu faktor yang mendorong motivasi karyawan dari dalam, dengan faktor eksternal yaitu faktor atau tenaga penggerak yang berasal dari luar. *Reward* termasuk kedalam teori motivasi eksternal. Motivasi eksternal yaitu motivasi yang berasal dari luar, diantaranya *reward* atau imbalan.

**c. Tujuan *Reward* (Penghargaan)**

Tujuan utama program *reward* yang diharapkan instansi menurut Ivancevich (2006) dalam Mesra (2020) yaitu :

- 1) Menarik pegawai berkualitas
- 2) Mempertahankan pegawai untuk terus bekerja
- 3) Memotivasi pegawai agar memberikan kinerja yang lebih baik

#### **d. Indikator Reward**

Menurut edirisooriya dalam Kentjana & Nainggolan (2018), menyatakan bahwa *reward* diukur dengan *indikator intrinsik reward*, dan *ekstrinsik reward*, sebagai berikut:

##### *1) intrinsic reward*

- a) pengakuan. Sebuah respon yang didapat berdasarkan penilaian dari kinerja yang dilakukan secara adil/*fair*.
- b) Tanggung jawab. Tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan merupakan sesuatu yang diinginkan pegawai.
- c) Kesempatan belajar. Kesempatan belajar akan menambah pengetahuan, dan *skill* dari individu tersebut.

##### *2) Intrinsic reward*

###### a) Gaji

Gaji adalah pembayaran dalam bentuk uang yang diterima pegawai atas jabatannya sebagai pegawai yang menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan perusahaan, atau sebagai balas jasa tetap yang diterima seseorang dari suatu perusahaan.

###### b) Bonus

Bonus adalah suatu tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

###### c) Tunjangan

Tunjangan pegawai seperti pensiun, rawat inap dan dana liburan. Umumnya, ini tidak ada hubungannya dengan kinerja pegawai dan didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

d) Promosi

Manajer dihargai dengan promosi karena mendapatkan orang yang tepat untuk mengisi posisi yang tepat. Kinerja, bila diukur secara akurat, seringkali memainkan peran penting dalam memberikan penghargaan iklan.

**3. *Punishment* ( Hukuman )**

**a. Definisi *Punishment* (Hukuman)**

*Punishment* (hukuman) menurut Ivancevich (2000) dalam Amri (2019), “*punishment* merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”. Menurut Mangkunegara (2021), “*Punishment* adalah ancaman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang melanggar, memelihara peraturan serta memberikan pelajaran bagi pelanggar”. Sedangkan menurut Fahmi (2017) dalam Sengkey dkk (2021), “*punishment* merupakan sanksi yang diterima oleh seorang pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau pekerjaan sesuai yang diperintahkan”.

Dari pengertian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa konsep *punishment* merupakan kebijakan perusahaan untuk mengendalikan perilaku atau sikap pegawai yang dilanggar oleh peraturan yang dibuat di perusahaan berupa sanksi atau. sanksi yang berbeda sesuai dengan peraturan yang sudah berlaku di perusahaan.

## **b. Teori *Punishment***

Menurut Robbins & Judge (2016), teori pendekatan-penghindaran berarti seorang pegawai bertindak sesuai dengan rangsangan yaitu dengan motivasi pendekatan dimana ketertarikan pada rangsangan positif dan dengan motivasi penghindaran yaitu tindakan atau respon pada rangsangan negatif.

## **c. Indikator *Punishment* (Hukuman)**

Menurut Purwanto (2007) dalam Dihan & Hidayat (2020), menyatakan punishment dapat diukur oleh beberapa indikator, yaitu:

### **1) *Punishment Preventif* (pencegahan terhadap berbagai pelanggaran)**

Hukuman dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi pelanggaran. Hukuman ini dimaksudkan untuk mencegah pelanggaran, jadi ini terjadi sebelum pelanggaran dilakukan. Jadi hukuman *preventif* bertujuan untuk menjaga hal-hal yang dapat menghambat atau gangguan kelancaran proses kerja dapat dihindari.

### **2) *Punishment Represif* (penindakan terhadap pelanggaran norma)**

Hukuman diberikan untuk pelanggaran, untuk dosa yang telah dilakukan. Jadi hukuman ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Hukuman *represif* dilakukan ketika suatu tindakan direnungkan terhadap aturan atau tindakan apa pun yang sedang dipertimbangkan yang melawan aturan.

## 4. Motivasi Kerja

### a. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Robbins & Judge (2016), Motivasi adalah “Proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai suatu tujuan”. Sedangkan menurut Mangkunegara, (2021), “motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Abraham Sperling (1987) dalam Mangkunegara (2021), “motivasi kerja adalah kecenderungan untuk berkreaitivitas, dimulai dengan dorongan dalam diri yang dilanjutkan dengan penyesuaian diri yang bertujuan untuk mencapai motif”.

Dari beberapa pengertian ahli dapat disimpulkan motivasi adalah metode untuk memacu semangat kerja pegawai agar memberikan kinerjanya yang terbaik sehingga mencapai tujuan organisasi.

### b. Teori Motivasi

Menurut Victor Vroom dalam Robbins & Judge (2016), “kecenderungan untuk mengambil tindakan tergantung pada harapan untuk hasil dan daya tariknya”. Sederhananya, pegawai akan termotivasi untuk bekerja keras ketika mereka yakin bahwa upaya mereka menghasilkan kinerja yang lebih baik. Ketika kinerja yang lebih baik membayar mereka lebih banyak; dan ketika imbalan yang mereka terima memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka, atau ketika mereka memenuhi tujuan pribadi mereka. Dapat disimpulkan, Teori Harapan atau *expectancy theory* berfokus pada tiga hubungan. Hubungan antara usaha dan kinerja, hubungan antara kinerja dan

penghargaan, dan hubungan antara imbalan dan tujuan pribadi.

### c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Robbins & Judge (2016), motivasi memiliki 5 indikator, yaitu :

#### 1) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah sikap yang harus dimiliki oleh seorang karyawan/pegawai. Apabila seorang karyawan/pegawai memiliki rasa tanggung jawab besar kemungkinan memberikan kinerja yang baik.

#### 2) Kreativitas

Tanda jika seorang karyawan/pegawai memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi yaitu dengan berkreaitifitas sebanyak mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya.

#### 3) Ketekunan

Ketekunan seorang karyawan/pegawai dalam bekerja merupakan poin penting untuk meningkatkan motivasi kerja, untuk mencapai target serta imbalan bagi karyawan atau pegawai.

#### 4) Intensitas

Intensitas atau keterlibatan tenaga kerja karyawan/pegawai merupakan salah satu sikap yang dapat menjadi indikator meningkatnya motivasi kerja.

#### 5) Dukungan

Dukungan dari orang lain untuk seorang karyawan/pegawai merupakan faktor penting untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan/pegawai.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah tabel dari Hasil Penelitian terdahulu :

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

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Kentjana & Nainggolan (2018)  Jurnal UBM  e-ISSN No: 2622 - 7436	Variabel Dependen:  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen:  1. <i>Reward</i>  2. <i>Punishment</i>  Variabel <i>Intervening</i> :  <b>Motivasi Pegawai</b>	1. <i>Reward</i> <b>berpengaruh positif</b> dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.  2. <i>Reward</i> <b>berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap motivasi pegawai.  3. <i>Punishment</i> <b>berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  4. <i>Punishment</i> <b>berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap motivasi pegawai.  5. Motivasi <b>berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  6. Motivasi <b>tidak memediasi pengaruh reward</b> terhadap kinerja pegawai.  7. Motivasi <b>sebagian memediasi (partial mediation) pengaruh punishment</b> terhadap kinerja pegawai.
2.	Dihan & Hidayat, (2020)  JBTI : Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi.  ISSN cetak: 2085-7721, ISSN: 2622-0733	Variabel Dependen:  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen:  1. <i>Reward</i>  2. <i>Punishment</i>  Variabel <i>Intervening</i> :	1. <i>Reward</i> <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai.  2. <i>Punishment</i> <b>berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	Vol 11, No 1 (2020) Hal 11-22	Disiplin Kerja	
3.	Ruben & Priyantono, (2019)  Jurnal Manajemen ISSN: 2089-3477 e-ISSN: 2477-4774 Vol 8 No. 2 Mei 2019	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen:  <b>1. Reward</b> <b>2. Punishment</b>	1. <i>Reward</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai.  2. <i>Punishment</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai
4.	Nargis & Basri (2020)  Jurnal Kompetitif  ISSN: 2302-4585 Vol.9 Hal 1-125 Januari 2020	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen:  <b>Punishment</b>  Variabel Intervening:  Disiplin Kerja	1. <i>Punishment</i> <b>berpengaruh langsung</b> secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai.
5.	Amri (2019)  Journal Of Economic, Management And Accounting  p-ISSN: 2615-1871 e-ISSN: 2615-5850 Vol 2 No 2	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen:  <b>1. Reward</b> <b>2. Punishment</b>	1. <i>Reward</i> <b>berpengaruh</b> terhadap tingkat kinerja pegawai.  2. <i>Punishment</i> <b>berpengaruh</b> terhadap tingkat kinerja pegawai
6.	Wirawan & Afani (2018)  Journal Of Applied Business Administration  e-ISSN: 2548-9909 Vol 2. No. 2 September 2018 Hal 242-247	Variabel Dependen :  <b>1. Kinerja Pegawai</b> <b>2. Motivasi Kerja</b>  Variabel Independen :  <b>1. Reward</b>	1. <i>Reward</i> <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.  2. <i>Punishment</i> <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai.  3. <i>Reward</i> <b>berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
		2. <i>Punishment</i>	4. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja
7.	Sari dkk (2021)  Jurnal Ilmu Manajemen Saburai  e-ISSN : 2621-7937 p-ISSN : 2774-7026 Vol 7 No.1, 2021	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen :  1. <b>Motivasi</b> 2. <b>Reward</b> 3. <b>Punishment</b>	1. Reward <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Punishment <b>berpengaruh</b> positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai 3. Motivasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai
8.	Tahupiah dkk, (2019)  Jurnal EMBA  ISSN : 2303-1174 Vol.7 No.4 Juli 2019 Hal 4691-4700	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen :  1. <b>Reward</b> 2. <b>Punishment</b>	1. <b>Reward tidak berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. <b>Punishment tidak berpengaruh dan tidak signifikan</b> terhadap tingkat kinerja pegawai
9.	Hikmah (2020)  Jurnal Ilmu Manajemen  p-ISSN : 2541-6030 e-ISSN : 2621-6957 Vol.5 No.2	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen : 1. <b>Reward</b> 2. Efikasi Diri  Variabel Mediasi:  <b>Motivasi Pegawai</b>	1. <b>Reward berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai. 2. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja 3. Motivasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai. 4. Motivasi <b>tidak memediasi pengaruh reward</b> terhadap kinerja pegawai
10.	Ekhsan dkk, (2020)  Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)  e-ISSN : 2747-0199	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen :  1. Pengawasan	1. <b>Punishment berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	p-ISSN : 2747-0180 Vol. 1 Issue 1, November 2020	<b>2. Punishment</b>  3. Kompensasi	
<b>11.</b>	Sumartini dkk (2021)  Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata  e-ISSN : 2774-7085 Vol. 1 No. 3 Agustus 2021	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  <b>Variabel Independen:</b> 1. <i>Human Relation</i>  <b>2. Reward</b>	1. <b>Reward berpengaruh positif</b> dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
<b>12.</b>	Apriyanti dkk (2020)  Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)  e-ISSN : 2721-5415 Vol.1 No.2 Juli 2020	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  <b>Variabel Independen:</b> 1. Kepemimpinan  <b>2. Reward</b>  <b>3. Punishment</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.  2. <b>Punishment berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.
<b>13.</b>	Nasution & Utama (2021)  SENSASI  ISBN : 978-623- 93614-6-6 Agustus 2021	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen:  <b>1. Reward</b>  <b>2. Punishment</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.  2. <b>Punishment berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.
<b>14.</b>	Sengkey dkk (2021)  Jurnal EMBA  ISSN : 2303-1174 Vol.9 No.3 Juli	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen:	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.  2. <b>Punishment berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	2021	<b>1. Reward</b> <b>2. Punishment</b> <b>3. Komunikasi</b>	
15.	Abdullah dkk (2021)  Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)  ISSN : 2303-1174 Vol.9 No.1 Januari 2021	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen: 1. Kepemimpinan  <b>2. Reward</b>  <b>3. Punishment</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.  2. <b>Punishment berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.
16.	Lamin (2017)  Jurnal Ekonomi dan Bisnis  p-ISSN : 1410-7988 e-ISSN : 2614-123X Vol.12 No.2 Juni 2021	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen: <b>1. Reward</b>  <b>2. Punishment</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.  2. <b>Punishment berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.
17.	Ramadanita dkk (2021)  Jurnal Ilmiah Indonesia  p-ISSN : 2541-0849 -ISSN : 2548-1398 Vol.6 No.1 Januari 2021	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen: <b>1. Reward</b>  <b>2. Punishment</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.  2. <b>Punishment berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai
18.	Hanifa & Arwiyah (2020)  e Proceedings of Management  ISSN : 2355-9357 Vol.7 No.2	Variabel Dependen :  <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen: <b>1. Reward</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai.  2. <b>Punishment berpengaruh</b> terhadap Kinerja Pegawai

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
		2. <i>Punishment</i>	
19.	Martono dkk (2018) Jurnal Internasional Bisnis dan Sosial Vol. 19 S4, 2018 ISSN : 535-545	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen: <b>Reward</b>  Variabel Mediasi: <b>Motivasi Pegawai</b>	1. <b>Reward berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja pegawai. 2. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja 3. Motivasi <b>berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai. 4. Motivasi <b>tidak memediasi pengaruh</b> reward terhadap kinerja pegawai
20.	Khan dkk (2017) International Journal Excellence ISSN : 2292-1648 Vol.8 No.2 Februari 2017	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen: <b>Reward</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai
21.	Muliani dkk (2017) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.5 (2017) : 1731-1756 ISSN : 2337-3067	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai</b>  Variabel Independen: <b>Reward</b>  Variabel Mediasi: <b>Motivasi Kerja</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai. 2. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja. 3. Motivasi <b>berpengaruh</b> positif terhadap kinerja pegawai. 4. Motivasi <b>memediasi</b> variabel <i>Reward</i> terhadap Kinerja Pegawai
22.	Pradnyani dkk. (2020)	Variabel Dependen :	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	Jurnal Manajemen Bisnis p-ISSN:2685-5526 Vol 2 No 1 Juli 2021	<b>Motivasi Kerja</b> Variabel Independen: 1. <i>Reward</i> 2. <i>Punishment</i>	2. Punishment <b>berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja.
23.	Saputra dkk (2020) Journal of Applied Management and Accounting Science (JAMAS) ISSN ; 2716-2753 Vol 2 No 2 Juli 2021	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai</b> Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. Komunikasi 3. <i>Reward</i> Variabel Mediasi : <b>Motivasi Kerja</b>	1. Kepemimpinan <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai. 2. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 3. <i>Reward</i> <b>tidak berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja. 4. <i>Reward</i> <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai. 5. Motivasi <b>tidak memediasi</b> antara <i>reward</i> terhadap kinerja
24.	Putri & Nasution (2021) Jurnal Network Media p-ISSN: 2569-6446 e-ISSN: 2722-9319 Vol 4 No 1 Februari 2021	Variabel Dependen : <b>Motivasi Kerja</b> Variabel Independen: 1. <i>Reward</i> 2. <i>Punishment</i>	1. Komunikasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. 2. <i>Reward</i> <b>tidak berpengaruh</b> terhadap motivasi kerja. 3. <i>Punishment</i> <b>tidak berpengaruh</b> terhadap Motivasi Kerja.
25.	Jarwo & Subandijo (2021) Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia   ISSN: 14187-04627 Volume 10 Nomor	Variabel Dependen : <b>Kinerja Pegawai</b> Variabel Independen: <b>Motivasi Kerja</b>	1. Motivasi Kerja <b>berpengaruh secara positif</b> terhadap kinerja pegawai

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	2, Juli 2021		
26.	Mesra (2020) Journal of Trade Development and Studies p-ISSN 2548-3137, e-ISSN 2548-3145	Variabel Dependen : <b>Motivasi Pegawai</b> Variabel Independen: <b>1. Reward</b> <b>2. Punishment</b>	1. <b>Reward berpengaruh</b> terhadap motivasi pegawai. 2. <b>Punishment tidak berpengaruh</b> terhadap motivasi pegawai

Sumber : Berbagai Artikel Jurnal, 2021

### C. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai diasumsikan bahwa “*reward* salah satu bentuk pengakuan kepada salah satu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau nonmaterial yang diberikan dari pihak organisasi atau lembaga terhadap pegawainya agar mereka dapat termotivasi sehingga memberikan kinerjanya yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi” Purnama (2015) dalam Sari dkk (2021).

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kentjana & Nainggolan (2018), *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan reward yang diterima pegawai baik adalah reward intrinsik sedangkan reward ekstrinsik belum mempengaruhi kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian menunjukkan bahwa *reward*

dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian terdahulu yang menghasilkan *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Abdullah dkk (2021) ; Sari dkk (2021); Sengkey dkk (2021); Sumartini dkk (2021) ; Nasution & Utama (2021); Ramadanita dkk (2021); Apriyanti dkk (2020); Dihan & Hidayat (2020); Hanifa & Arwiyah (2020) ; Amri (2019); Kentjana & Nainggolan (2018) ; Martono dkk (2018); Ruben & Priyantono (2019); Wirawan & Afani (2018); Khan dkk (2017); Lamin (2017). Namun, hasil penelitian berbeda yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang diteliti oleh Tahupiah dkk (2019).

## **2. Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai diasumsikan bahwa *punishment* digunakan untuk memotivasi pegawai supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. *Punishment* merupakan elemen penting yang dibutuhkan pegawai ketika bekerja untuk sebuah instansi. Ketentuan hukuman sangat penting untuk meningkatkan kinerja karena merupakan peringatan bagi pegawai yang tidak produktif saat bekerja di suatu instansi Dihan & Hidayat (2020).

Pernyataan tersebut didukung oleh Meyrina (2017), dimana pada penelitiannya ditemukan bahwa *Punishment* dibutuhkan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai yang artinya *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hal diatas didukung oleh penelitian yang menghasilkan Pengaruh *Punishment* langsung secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai

yang dilakukan oleh Abdullah dkk (2021) ; Nasution & Utama (2021); Ramadanita dkk (2021) ; Sari dkk (2021) ; Sengkey dkk (2021); Apriyanti dkk (2020); Dihan & Hidayat (2020); Ekhsan dkk (2020); Hanifa & Arwiyah (2020; Nargis & Basri (2020); Ruben & Priyantono (2019); Amri (2019); Kentjana & Nainggolan (2018); Wirawan & Afani (2018); Lamin (2017). Sedangkan penelitian yang menghasilkan *punishment* (hukuman) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Tahupiah dkk (2019).

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dapat diasumsikan bahwa “motivasi sebagai salah satu faktor pendorong prestasi kerja pegawai, yang harus mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan jika menghendaki kinerja pegawainya meningkat sehingga tujuan yang diharapkan bisa tercapai.” Guruh Dwi (2020) dalam Sari dkk (2021).

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang diteliti oleh Hikmah (2020); Sari dkk (2021); Kentjana & Nainggolan (2018) , Berbeda dengan penelitian yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang diteliti oleh Sinaga & Hidayat (2020).

### **4. Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi**

Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Motivasi diasumsikan bahwa “... Pemberian reward akan sangat mempengaruhi produktivitas, hal ini bisa diartikan reward sangat berpengaruh terhadap motivasi pegawai” (Nawawi (2015) dalam Abdullah dkk (2021).

Hal ini didukung oleh penelitian yang menghasilkan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai yang diteliti oleh Hikmah (2020); Kentjana & Nainggolan (2018); Martono dkk (2018); Pradnyani dkk (2020); Wirawan & Afani (2018); Muliani dkk (2017). Sedangkan penelitian yang menyatakan *reward* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja diteliti oleh Putri & Nasution (2021); Saputra dkk (2020).

#### **5. Pengaruh Punishment terhadap Motivasi**

Pengaruh punishment terhadap motivasi dapat diasumsikan bahwa “hukuman merupakan ancaman sanksi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang melakukan pelanggaran, agar mematuhi peraturan yang berlaku dan mendidik para pelanggar sebagai pelajaran. Karena dengan penerapan ancaman atau hukuman, diharapkan dapat lebih memotivasi pegawai untuk mematuhi aturan yang telah ditetapkan sehingga kinerja pegawai dapat lebih meningkat”. (Mangkunegara, 2021)

Hal ini didukung oleh penelitian yang menghasilkan *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai yang diteliti oleh Kentjana & Nainggolan (2018); Pradnyani dkk (2020), berbeda dengan penelitian yang menyatakan punishment tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja yang diteliti oleh Putri & Nasution (2021).

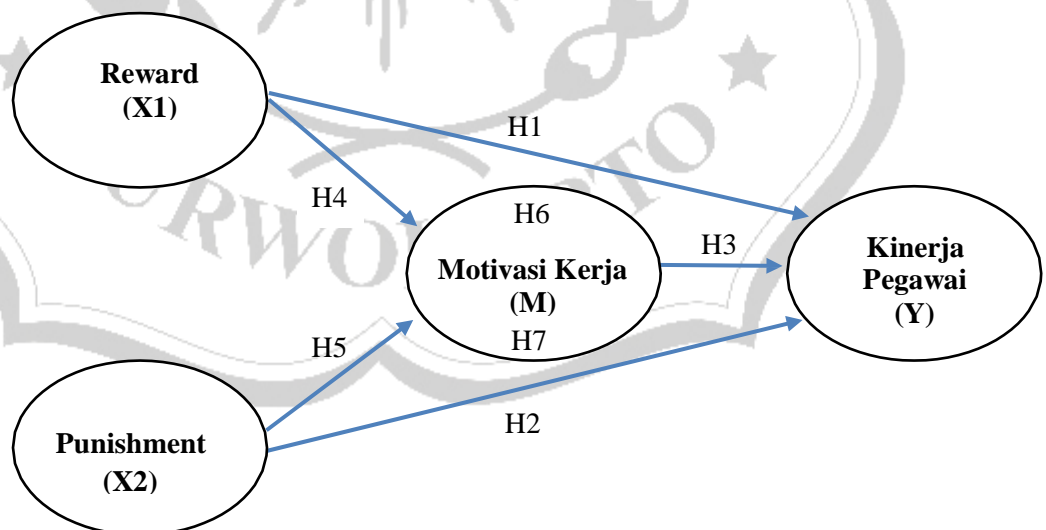
#### **6. Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Pegawai Yang diMediasi Motivasi**

Hal ini didukung oleh penelitian yang menghasilkan penelitian yang menghasilkan motivasi dapat memediasi antara *reward* terhadap kinerja diteliti oleh Sari dkk (2021); Hikmah (2020); Kentjana & Nainggolan (2018) ,Berbeda dengan penelitian yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang diteliti oleh Sinaga & Hidayat (2020).

## 7. Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Pegawai yang diMediasi

### Motivasi

Hal ini didukung oleh penelitian yang menghasilkan Motivasi memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai yang diteliti oleh Kentjana & Nainggolan (2018). Namun belum ada penelitian yang menyatakan motivasi tidak memediasi antara punishment dengan kinerja pegawai



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

X = Variabel Independen

Y = Variabel Dependen

M = Variabel Mediasi

Berdasarkan referensi dari penelitian terdahulu maka terbentuk sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H1** : *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

**H2** : *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

**H3** : Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

**H4** : *Reward* berpengaruh terhadap Motivasi kerja

**H5** : *Punishment* berpengaruh terhadap Motivasi kerja

**H6** : Motivasi kerja memediasi pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pegawai

**H7** : Motivasi kerja memediasi pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai