

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Beberapa pakar telah memberikan definisi kinerja.

Menurut Robbins (2001) dalam Bintoro dan Daryanto (2017)

Kinerja adalah:

“banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya”.

Menurut Mangkunegara (2002) dalam Bintoro dan Daryanto (2017) Kinerja adalah:

“hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Menurut Bernardin dan Russell (2001) dalam Bintoro dan Daryanto (2017) Kinerja adalah:

“catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”.

Menurut Sinambela, dkk (2012) dalam Bintoro dan Daryanto (2017) Kinerja Pegawai didefinisikan:

“sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”.

Berdasarkan definisi kinerja para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang pegawai yang tercapai serta menyelesaikan tugas - tugasnya sesuai tanggung jawabnya.

b. Pentingnya Kinerja

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah penting, karena dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melakukan tugasnya. Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik (Sinambela, 2016).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2005) dalam (Suryadilaga, dkk, 2016) dalam mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh faktor antara lain :

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis faktor kemampuan seorang karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*).

2) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan dalam menghadapi situasi terjadi lingkungan perusahaan.

d. Teori Kinerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam (Sinambela 2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperhatikan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

e. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015) dalam Amalia (2019) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

4) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2. Penghargaan

a. Pengertian Penghargaan

Beberapa pakar telah memberikan definisi penghargaan/*reward*.

Sistem penghargaan menurut Armstrong (2001) dalam Abisili, *et.al* (2017) terdiri dari:

“kebijakan, proses, dan praktik organisasi yang terintegrasi untuk memberi penghargaan kepada karyawannya sesuai dengan kontribusi, keterampilan, kompetensi, dan nilai pasar mereka”.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa *reward* merupakan:

“suatu cara untuk meningkatkan suatu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dan pada akhirnya target atau tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik”.

Menurut (Nugroho, 2006) dalam (Bintoro dan Daryanto,2017)

reward adalah:

“ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai”.

Berdasarkan definisi penghargaan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi pada suatu prestasi/pelaksanaan pekerjaan tertentu yang diberikan kepada pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan yang diberikan dalam bentuk material.

b. Jenis-Jenis Penghargaan

Menurut pendapat Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006) penghargaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1) Penghargaan Ekstrinsik, suatu penghargaan ekstrinsik datang dari luar orang tersebut, yang meliputi :

- a) Penghargaan Finansial : Gaji atau Upah
- b) Penghargaan Finansial : Tunjangan Karyawan

Tunjangan finansial utama karyawan di kebanyakan organisasi adalah rencana pensiun dan untuk kebanyakan karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam rencana pensiun merupakan penghargaan yang bernilai. Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit, dan hiburan, pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

c) Penghargaan Interpersonal

Manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal seperti status dan pengakuan.

d) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kriteria yang seringkali digunakan untuk meraih keputusan promosi adalah senioritas. Kinerja, jika diukur dengan akurat, seringkali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2) Penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*).

Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang, yang meliputi :

a) Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas.

b) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

d) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan.

c. Tujuan Penghargaan

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006) dalam Solikah, dkk (2016) tujuan utama dari program *reward*, antara lain :

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- 3) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

d. Teori Penghargaan

Menurut Vroom (1964) menyatakan bahwa *reward* dijelaskan oleh teori motivasi harapan (*expectancy theory*), *reward* dapat

digunakan untuk mengubah perilaku pegawai dengan bekerja lebih keras atau memprioritaskan tindakan mereka jika mereka tahu bahwa dengan melakukan itu mereka akan diberi penghargaan dengan sesuatu yang berharga bagi mereka. Menurut teori yang dikembangkan oleh Porter dan Lawler (1968) yang mengikuti ide – ide Vroom terdapat 2 faktor yang menentukan kinerja seseorang dalam pekerjaannya, yaitu

- 1) Nilai penghargaan (*reward*) kepada individu, penghargaan sosial, otonomi dan aktualisasi diri.
- 2) Profitabilitas bahwa penghargaan (*reward*) bergantung pada kinerja.

Dengan demikian, semakin besar nilai penghargaan itu bergantung pada kinerja seseorang.

e. Faktor-Faktor yang mempengaruhi sistem Penghargaan

Menurut Nawawi (1999: 317) dalam (Astuti, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan/*reward* terbagi menjadi dua yaitu :

- 1) Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)

Ditentukan melalui sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.

- 2) Kompetisi/Persaingan Eksternal (*External 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 pindah ke perusahaan lain.

3) Kontribusi Karyawan (*Employee Contribution*)

Dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.

4) Administrasi (*Administration*)

Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

f. Indikator Penghargaan

Di dalam mengukur suatu permasalahan sosial, indikator merupakan aspek penting dalam tolak ukur pengukuran penelitian sosial. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai *reward*/penghargaan menurut Mahmudi (2015) dalam (Wahyuni, dkk, 2018) adalah sebagai berikut:

1) Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang sangat tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham.

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja.

3) Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang, pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan.

4) Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai.

3. Hukuman

a. Pengertian Hukuman

Beberapa pakar telah memberikan definisi hukuman/*punishment*.

Menurut Ivancevich, *et.al* (2006) dalam Solikah, dkk (2016)

punishment/ hukuman adalah:

“tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.

Menurut Purwanto (2006) dalam Bintoro dan Daryanto (2017)

mengemukakan mengenai *punishment* yaitu :

“penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan”.

Menurut Mangkunegara (2000) dalam (Bintoro dan Daryanto, 2017) *punishment* merupakan :

“hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar”.

Dari uraian pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa hukuman adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi, serta bertujuan untuk memperbaiki perilaku pelanggar agar melaksanakan ketentuan atau peraturan pekerjaan yang telah ditetapkan.

b. Jenis-Jenis Hukuman

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) dalam (Bintoro dan Daryanto, 2017), jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis :
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara 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 diperusahaan.

c. Teori Hukuman

Menurut Thorndike (1911) menyatakan bahwa *punishment* diterangkan oleh teori penguatan (*reinforcement theory*), yang menyatakan bahwa seiring waktu orang belajar tentang hubungan antara tindakan mereka dan konsekuensi dari mereka dan pemahaman ini memandu perilaku masa depan mereka. Dengan kata lain, jika mereka yakin bahwa sesuatu telah berhasil sebelumnya maka mereka akan melakukannya lagi. Skinner (1953) mengembangkan teori *Operant Conditioning* yang mencakup 2 unsur terpenting yaitu penguatan (*reinforcement*) dan hukuman (*punishment*). Penguatan (*reinforcement*) adalah konsekuensi yang meningkatkan probabilitas terjadinya suatu perilaku sedangkan hukuman (*punishment*) adalah konsekuensi yang menurunkan probabilitas terjadinya suatu perilaku.

d. Faktor- Faktor yang mempengaruhi Hukuman

Menurut Mangkunegara (2013) dalam Astuti (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

e. Indikator Hukuman

Indikator hukuman digunakan untuk mengukur atau menilai seberapa besar pengaruh keberadaan hukuman terhadap pegawai dalam bekerja secara optimal di ruang lingkup organisasi, berdasarkan hal tersebut adapun indikator yang digunakan untuk menilai *punishment* menurut Purwanto (dalam Balitbang HAM, 2016) dalam Wahyuni, dkk (2018) adalah sebagai berikut :

- 1) *Punishment* Preventif merupakan tindakan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran meliputi : tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, dan disiplin.
- 2) *Punishment* Represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, meliputi pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Beberapa pakar telah memberikan definisi disiplin kerja.

Menurut Sutrisno (2014) dalam Supomo dan Nurhayati (2018)

disiplin kerja adalah:

“perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis”.

Menurut Hasibuan (2005) dalam Supomo dan Nurhayati (2018)

kedisiplinan adalah:

“fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi tingkat kedisiplinannya sehingga prestasi kerja karyawan menjadi semakin baik”.

Menurut Rivai dan Sagala (2013) dalam Priansa (2019) disiplin

kerja adalah:

“suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku”.

Berdasarkan definisi disiplin kerja para ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah perilaku yang baik dalam rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan kesadaran dirinya untuk bersedia mentaati peraturan yang telah ditetapkan di organisasi.

b. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2001) dalam Sinambela (2016) menjelaskan bahwa disiplin kerja itu bermacam-macam, antara lain :

- 1) Pendisiplinan Preventif adalah suatu upaya yang menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.
- 2) Pendisiplinan Korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

c. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Priansa (2019) disiplin kerja memiliki sejumlah tujuan yang hendak dicapai, antara lain :

- 1) Menaati peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan. Agar seluruh pegawai yang ada di perusahaan mampu bersikap dan berperilaku bijaksana di tempat kerja, yaitu dengan menaati berbagai peraturan, keputusan, maupun norma yang berlaku diperusahaan.

2) Memelihara nilai-nilai budaya organisasi perusahaan

Nilai-nilai budaya organisasi yang telah dibangun oleh *founding father* perusahaan akan terpelihara dengan adanya disiplin kerja karena setiap pegawai akan merasa bertanggung jawab untuk memeliharanya.

Tindakan disiplin adalah untuk menumbuhkan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisi dan bawahannya.

3) Menyesuaikan tujuan individu pegawai dengan tujuan perusahaan.

Disiplin kerja mampu menjamin adanya kesesuaian antara tujuan tiap-tiap individu pegawai dan tujuan perusahaan sehingga tujuan keduanya mampu bersinergi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

4) Menciptakan situasi yang kondusif.

Disiplin kerja mampu menciptakan situasi yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan bersama sehingga kinerja pegawai maupun perusahaan akan meningkat.

5) Menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi.

Pegawai mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi sesuai dengan tujuan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

6) Membangun dan memelihara hormat serta saling percaya.

Disiplin kerja mampu membangun dan memelihara rasa hormat serta saling percaya antara pegawai dengan organisasi maupun antara pegawai dengan level jabatan lebih rendah dengan pemimpin.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto (2005) dalam (Sinambela,2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu:

1) Frekuensi Kehadiran

Salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2) Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

3) Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4) Ketaatan pada peraturan kerja.

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5) Etika kerja.

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

e. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2012) dalam (Marpaung, dkk, 2019), menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Kesiapan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.
- 3) Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan.
- 4) Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan.
- 5) Tata Tertib, dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah mengkaji mengenai pengaruh penghargaan dan hukuman terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening antara lain :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Dihan dan Hidayat (2020) ISSN Online: 2622-0733 Vol 11, No 1 (2020): April 2020 Hal. 11-22 https://doi.org/10.18196/bti.111126	Variabel Independen: Reward, Punishment Variabel Intervening: Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. <i>reward</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja 2. <i>punishment</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja 3. disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja 4. <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja 5. <i>punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 6. pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan lebih besar secara langsung tanpa melalui disiplin kerja, namun tetap ada pengaruh secara tak langsung dari <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja 7. pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan lebih besar secara langsung tanpa melalui disiplin kerja, namun tetap ada pengaruh secara tak langsung dari <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

2	<p>Kentjana dan Nainggolan (2018)</p> <p><i>e-ISSN No: 2622 – 7436</i></p> <p>https://doi.org/10.30813/neci.v0i0.1310</p>	<p>Variabel Independen: Reward, Punishment</p> <p>Variabel Intervening: Motivasi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. <i>reward</i> memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3	<p>Wirawan dan Afani (2018)</p> <p><i>Journal of Applied Business Administration Vol 2, No 2, September 2018 e-ISSN:2548-9909</i></p> <p>https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124</p>	<p>Variabel Independen: Reward, Punishment</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan, Motivasi Karyawan</p>	<p>1. <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>2. <i>reward</i> berpengaruh positif terhadap motivasi</p> <p>3. Terdapat pengaruh secara simultan antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja</p> <p>4. <i>punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja</p>
4	<p>Astuti, dkk (2018)</p> <p><i>Jurnal Organisasi dan Manajemen Issue 1 (Agustus, 2018)</i></p> <p>https://doi.org/10.31227/osf.io/tp8qa</p>	<p>Variabel Independen: Reward, Punishment</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. <i>reward</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5	<p>Suak, dkk (2017)</p> <p><i>Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 1050-1059 ISSN-2303-1174</i></p>	<p>Variabel Independen: Reward, Punishment</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. <i>reward</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. <i>punishment</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p>Wahyuni, dkk (2018)</p> <p><i>JEMI Vol 18/No.2/Desember 2018</i></p>	<p>Variabel Independen: Punishment, Reward</p> <p>Variabel Dependen : Disiplin Kerja</p>	<p>1. Adanya pengaruh yang signifikan antara <i>punishment</i> dan <i>reward</i> terhadap disiplin kerja</p>

7	<p>Setyawati, dkk (2018)</p> <p><i>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.3, No.3 Oktober 2018: 405 - 412 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165</i></p> <p>https://doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.158</p>	<p>Variabel Independen: Stress Kerja, Disiplin Kerja</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja</p>
8	<p>Cesilia, dkk (2017)</p> <p><i>Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 426 – 434</i></p>	<p>Variabel Independen: Disiplin Kerja Perencanaan Karir Kompetensi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
9	<p>Suryadilaga, dkk (2016)</p> <p><i>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.39 No.1</i></p>	<p>Variabel Independen: Reward, Punishment</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p>	<p>1. reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
10	<p>Bawelle, Sepang (2016)</p> <p><i>Jurnal EMBA Vol.4 No.5 September 2016, Hal. 303-408 ISSN 2303-1174</i></p>	<p>Variabel Independen: Etos Kerja, Gairah Kerja, dan Disiplin Kerja</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Etos kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Gairah kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>3. Disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
11	<p>Haedar, dkk (2020)</p> <p><i>Volume 17 Nomor 2 Hal.183-193 e-ISSN : 2621-4377 & p-ISSN : 1829-8524</i></p>	<p>Variabel Independen: Disiplin Kerja Motivasi Kerja Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai</p>

12	<p>Wahyuni, dkk (2018)</p> <p><i>eJournal Administrasi Negara, Volume 6, Nomor 4, 2018 : 8104-8116</i> ISSN 2541-674x,</p>	<p>Variabel Independen: Penghargaan (reward) Sanksi/hukuman (punishment)</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. terdapat pengaruh pemberian penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) terhadap kinerja pegawai</p>
13	<p>Fajri dan Rohman Abdul (2019)</p> <p><i>Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Volume 9, Nomor 2 (2019) p-ISSN (2088-219X</i> https://doi.org/10.37932/j.e.v9i2.66</p>	<p>Variabel Independen: Reward, Motivasi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
14	<p>Nuraeni, dkk (2019)</p> <p><i>Journal of Management Volume 2 No. 1</i></p>	<p>Variabel Independen: Penghargaan Pengawasan pimpinan Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Dependen : Disiplin kerja</p>	<p>1. penghargaan, pengawasan pimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja</p>
15	<p>Tangkuman, dkk (2015)</p> <p><i>Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 884-895</i> ISSN 2303-1174</p>	<p>Variabel Independen: penilaian kinerja Reward, Punishment</p> <p>Variabel Dependen Kinerja Karyawan</p>	<p>1. penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik.</p> <p>2. secara simultan penilaian kinerja, reward dan punishment, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. secara parsial penilaian kinerja, reward dan punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
16	<p>Erwansyah, dkk (2018)</p> <p><i>Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari- Juni 2018 Vol 7, No. 1, ISSN 2541-187X</i></p>	<p>Variabel Independen: Kompetensi Disiplin kerja Lingkungan kerja</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>

17	Nurhasan & Solehah (2016) <i>Jurnal Wacana Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Garut. Vol. 16; No. 01; Tahun 2016</i> ISSN: 1412-5897	Variabel Independen : Reward, Punishment Variabel Dependen : Kinerja Pegawai Kinerja PDAM Tirta Intan Garut	1. <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
18	Anwar dan Duniya (2016) <i>Serambi Akademika, Vol. IV, No. 1, Mei 2016</i> ISSN : 2337 – 8085	Variabel Independen: Reward, Punishment Variabel Dependen : Disiplin Kerja Karyawan	1. secara simultan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. 2. Secara parsial <i>reward</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan 3. secara parsial <i>punishment</i> juga tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja
19	Ali, dkk (2019) <i>Jurnal Ilmu Ekonomi Vol. 2. No. 4 (2019); Oktober</i>	Variabel Independen: Rekrutmen, Seleksi, Reward, Punishment Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. rekrutmen dan <i>reward</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Sedangkan variabel seleksi dan <i>punishment</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Ichsan, dkk (2020) <i>JURNAL DARMA AGUNG Volume 28, Nomor 2, Agustus 2020 ; 187 – 210</i> https://doi.org/10.46930/ojsuda.v28i2.625	Variabel Independen : Disiplin kerja Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	1. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
21	Sunarto, dkk (2017)	Variabel Independen: Reward/penghargaan Punishment/hukuman Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	1. <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

22	<p>Pramesti, dkk (2019)</p> <p><i>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 9. No. 1, 2019 (p-ISSN 2338-9605; e-2655-206X)</i></p> <p>https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63</p>	<p>Variabel Independen: Reward Punishment</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
23	<p>Kusuma, dan Lurturan (2018)</p> <p><i>SOSIOHUMANITAS, VOL. XX Edisi 2 ISSN: p1410-9263, e2654-6205</i></p> <p>https://doi.org/10.36555/sosiohumanitas.v20i2.111</p>	<p>Variabel Independen: Reward, Punishment</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
24	<p>Mawarni, dkk (2019)</p> <p><i>eJournal Pemerintahan Integratif, 2019, 7 (1): 112-121 ISSN: 2337-8670 (online), ISSN 2337-8662 (print),</i></p>	<p>Variabel Independen: Reward</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>
25	<p>Afriansyah, dkk (2020)</p> <p><i>Jurnal Media Ekonomi (JURMEK) Vol. 25, No. 2 Agustus 2020 p-ISSN : 1693-4768, e-ISSN : 2656-8861</i></p>	<p>Variabel Independen: Penempatan Pegawai Disiplin kerja Komitmen</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai</p>
26	<p>Mustika, Susanti (2019)</p> <p>https://doi.org/10.31219/osf.io/d8b4a</p>	<p>Variabel Independen: Sanksi, Reward, Pengembangan Sumber Daya Manusia</p> <p>Variabel Dependen : Disiplin Kerja</p>	<p>1. sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja</p>

27	<p>Irawan, dkk (2020)</p> <p><i>eJournal Administrasi Negara</i>, 8 (1): 2020 : 9507-9521 ISSN 2541-674x (Cetak), ejournal.an.fisip-unmul.ac.id</p>	<p>Variabel Independen: Reward/penghargaan</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Pegawai</p>	<p>1. terdapat hubungan antara <i>reward</i> (penghargaan) terhadap kinerja kerja pegawai</p>
28	<p>Dairi, <i>et.al</i> (2020)</p> <p><i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)</i> e-ISSN: 2378-703X Volume-4, Issue-8, pp-435-444 2020</p>	<p>Variabel Independen: Reward, Punishment</p> <p>Variabel Intervening: Disiplin Kerja</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja 2. <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja 3. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4. <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja 5. <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja 6. Secara tidak langsung <i>reward</i> melalui disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja secara tidak langsung <i>punishment</i> melalui disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
29	<p>Njoroge & Kwasira (2015)</p> <p><i>IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i> e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 17, Issue 11 .Ver. 1 (Nov. 2015), PP 87-93 www.iosrjournals.org .10.9790/487X-171118793</p>	<p>Variabel Independen: Kompensasi, Penghargaan</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja Karyawan</p>	<p>1. terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja karyawan</p>

30	Abisili.,et.al (2017) <i>International Journal of Global Business, 10(2), 1-16, December 2017</i>	Variabel Independen: Penghargaan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja karyawan dengan Gaji, Bonus dan Insentif, Promosi dan Pengakuan .
31	Putra & Damayanti (2020) <i>International Journal of Research and Review Vol.7; Issue: 1; January 2020 E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237</i>	Variabel Independen: Reward, Punishment Variabel Dependen : Performance	1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

C. Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia yang merupakan aspek penting suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tanpa adanya sumber daya manusia suatu organisasi akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kerangka pemikiran ini berisi tentang penjelasan hubungan antara penghargaan & hukuman sebagai variabel independen (X), kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y) dan disiplin kerja sebagai variabel intervening (M).

1. Hubungan/ Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Apabila seorang pegawai mendapat apresiasi pada setiap pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik maka pegawai tersebut akan merasa nyaman dan melanjutkan pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Sistem penghargaan menurut Armstrong (2001) dalam (Abisili, dkk, 2017) terdiri

dari kebijakan, proses, dan praktik organisasi yang terintegrasi untuk memberi penghargaan kepada karyawannya sesuai dengan kontribusi, keterampilan, kompetensi, dan nilai pasar mereka. Berdasarkan teori motivasi harapan (*expectancy*) Vroom, *reward* dapat digunakan untuk mengubah perilaku karyawan dengan bekerja lebih keras atau memprioritaskan tindakan mereka jika mereka tahu bahwa dengan melakukan itu mereka akan diberi penghargaan dengan sesuatu yang berharga bagi mereka.

Pernyataan diatas tersebut didukung oleh Irawan, dkk (2020), bahwa bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Mawarni, dkk (2019), bahwa ada pengaruh antara *reward* terhadap kinerja pegawai. Dihan dan Hidayat (2020) dalam penelitiannya yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja. Pramesti, dkk (2019) bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Dairi (2020) bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Hubungan/ Pengaruh Hukuman terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Adanya sistem hukuman yang diberlakukan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan akan memberikan efek negatif pada pegawai agar lebih waspada untuk tidak melanggar aturan tersebut. Sistem hukuman yang efektif akan meningkatkan kewaspadaan pegawai sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan teori

penguatan (*reinforcement theory*), yang menyatakan bahwa seiring waktu orang belajar tentang hubungan antara tindakan mereka dan pemahaman ini memandu perilaku masa depan mereka. Dengan kata lain, jika mereka yakin bahwa sesuatu telah berhasil sebelumnya maka mereka akan melakukannya lagi.

Dari pernyataan tersebut didukung oleh Nurhasan dan Solehah (2016) bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian oleh Pramesti, dkk (2019) bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sunarto, dkk (2017) bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya oleh Dihan dan Hidayat (2020) dalam penelitiannya yang menemukan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja. Dari penelitian diatas disimpulkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3. Hubungan/ Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Setiap organisasi memiliki aturan dalam pekerjaannya. Aturan tersebut apabila dilakukan dengan baik akan mempengaruhi pelaksanaan dan hasil dari pekerjaan tersebut. Tentu perlu adanya kedisiplinan yang diterapkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Sinambela (2016) menyatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut.

Pernyataan diatas tersebut didukung oleh Afriansyah, dkk (2020), bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian oleh Ichsan, dkk (2020), bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian oleh Erwansyah, dkk (2018) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4. Hubungan/ Pengaruh Penghargaan terhadap Disiplin Kerja

Tohardi (2002) dalam (Dihan dan Hidayat,2020) menyatakan ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menegakkan disiplin, dimana salah satunya adalah *reward*. Berdasarkan teori motivasi harapan (*expectancy*) Vroom, *reward* dapat digunakan untuk mengubah perilaku karyawan dengan bekerja lebih keras atau memprioritaskan tindakan mereka jika mereka tahu bahwa dengan melakukan itu mereka akan diberi penghargaan dengan sesuatu yang berharga bagi mereka.

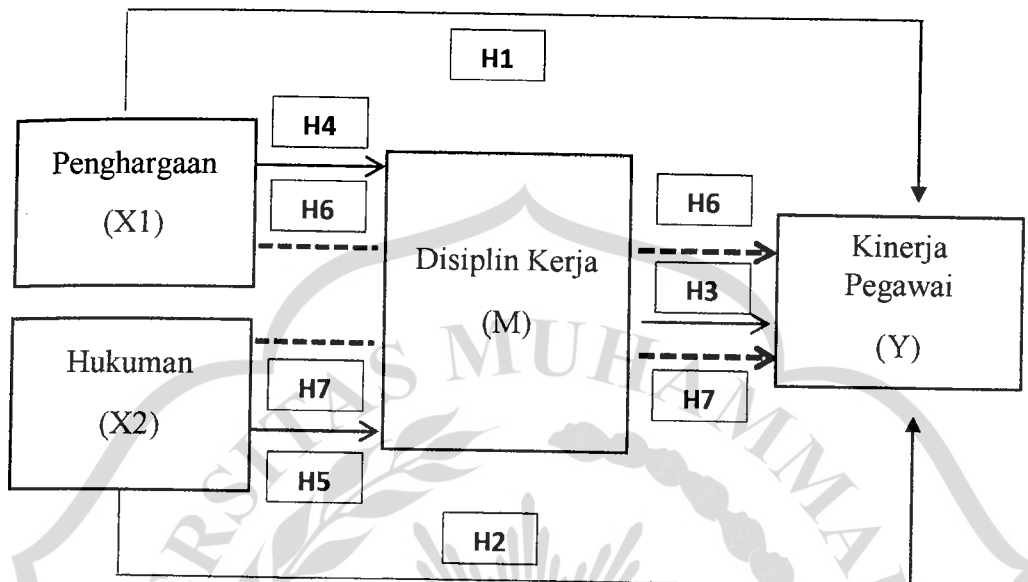
Pernyataan diatas tersebut didukung oleh Wahyuni, dkk (2018), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *reward* terhadap disiplin kerja. Kemudian oleh Dairi., *et.al* (2020) bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Selanjutnya oleh Nuraeni, dkk (2019) bahwa penghargaan berpengaruh terhadap disiplin kerja. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

5. Hubungan/Pengaruh Hukuman terhadap Disiplin Kerja

Salah satu peran penting dari *punishment* adalah untuk memelihara kedisiplinan karyawan (Hasibuan, 2014) dalam Ali, Muhammad, dkk (2019). *Punishment*/ hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik pegawai supaya mentaati semua peraturan organisasi. Berdasarkan teori penguatan (*reinforcement theory*), yang menyatakan bahwa seiring waktu orang belajar tentang hubungan antara tindakan mereka dan pemahaman ini memandu perilaku masa depan mereka. Dengan kata lain, jika mereka yakin bahwa sesuatu telah berhasil sebelumnya maka mereka akan melakukannya lagi.

Pernyataan diatas tersebut didukung oleh Wahyuni, dkk (2018), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *punishment* terhadap disiplin kerja. Dairi, *et.al* (2020) bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kemudian oleh Dihan dan Hidayat (2020) bahwa *punishment* berpengaruh terhadap disiplin kerja. Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa hukuman berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Model kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan: —————> Pengaruh langsung
 - - - - -> Pengaruh tidak langsung

D. Hipotesis

- H1 : Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
- H2 : Hukuman berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
- H3 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
- H4 : Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

- H5 : Hukuman berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
- H6 : Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui disiplin kerja.
- H7 : Hukuman berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui disiplin kerja.

