

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67) “kinerja berasal dari kata *Job Performance* dan *Actual Performance*. Pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan pengertian kinerja menurut Hasibuan (2003:105) “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya.

###### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja (*performance*) :

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005:14), Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- 1) Faktor individual yang terdiri dari :
  - Kemampuan dan keahlian
  - Latar belakang
  - Demografi
- 2) Faktor Psikologi yang terdiri dari :
  - Persepsi
  - *Attitude*
  - *Personality*
  - Pembelajaran
  - Motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari :
  - Sumber daya
  - Kepemimpinan

- *Reward*
- *Struktur*
- *Job design*

Menurut pendapat Mangkunegara (2014:13) “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Kemampuan (*ability*), yang meliputi kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*) serta faktor motivasi (*motivation*) yaitu suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi di lingkungan organisasinya”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dibagi menjadi tiga yaitu faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi, sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan, yang meliputi kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*) serta faktor motivasi yaitu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi di lingkungan organisasi.

Menurut Dharma (2003:335) menjelaskan bahwa tolak ukur dari kinerja adalah :

- 1) **Kuantitas**  
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) **Kualitas**  
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) **Ketepatan waktu**  
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa, tolak ukur untuk kinerja dapat dilihat berdasarkan pertama kuantitas yaitu jumlah yang diselesaikan atau dicapai. Kedua kualitas yaitu mutu yang dihasilkan (baik

tidaknya) sesuai pelanggan. Ketiga ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

### **c. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut pendapat Megginson dalam Mangkunegara (2014:10) “ukuran keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan bisa dilihat dari kinerja karyawannya. Karena itulah sangat penting jika seorang pemimpin melakukan evaluasi atau penilaian kinerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya”.

Menurut Umar dalam Mangkunegara (2014:18) mengemukakan indikator atau aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah :

- 1) Mutu pekerjaan
- 2) Kejujuran karyawan
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran
- 5) Sikap
- 6) Kerjasama
- 7) Kehandalan
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 9) Tanggung jawab
- 10) Pemanfaatan waktu kerja

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan ukuran keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan dilihat dari kinerja karyawannya karena sangat penting seorang pemimpin melakukan evaluasi atau penilaian kinerja karyawan. Indikator dalam penilaian kinerja adalah mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, pemanfaatan waktu kerja.

### **d. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2011:552) tujuan penilaian kerja adalah :

- 1) Meningkatkan motivasi kerja menjaga konsistensi kinerja.
- 2) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- 3) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- 4) Mendorong pertanggung jawaban karyawan.
- 5) Untuk membedakan karyawan yang satu dengan yang lain.

- 6) Meningkatkan etos kerja.
- 7) Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- 8) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
- 9) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
- 10) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- 11) Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- 12) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- 13) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- 14) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
- 15) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah meningkatkan motivasi kerja dan menjaga konsistensi kinerja karyawan agar tetap terjaga sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu juga sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

**e. Aspek – Aspek yang Dinilai dalam Kinerja**

Menurut Rivai (2011:263) Aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan dikelompokkan menjadi :

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian karyawan, aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah kemampuan teknis. Karyawan harus menguasai tentang metode, teknik dan peralatan yang digunakan dalam bekerja. Kedua, kemampuan konseptual adalah karyawan harus memahami fungsi dan tanggung jawab dalam sebuah pekerjaan sehingga karyawan dapat paham sepenuh hati dalam melaksanakan tugasnya. Ketiga, kemampuan hubungan interpersonal adalah karyawan mampu berkomunikasi, berkerjasama dengan timnya maupun orang lain dan mampu memotivasi karyawan lainnya untuk meningkatkan kinerja.

Menurut pendapat yang dikemukakan MC. Gregor (1988) dalam Hasibuan (2003:123) “sifat manusia dalam sebuah organisasi diasumsikan dengan asumsi teori X dan teori Y. Asumsi teori X berisi tentang sifat-sifat negatif individu misalnya tidak suka bekerja, tidak ambisius, tidak kreatif dan malas, sedangkan asumsi teori Y berisi tentang sifat-sifat positif individu misalnya semangat bekerja, memiliki ambisius kearah baik, kreatif dan rajin. Usaha meminimalkan asumsi teori X tersebut dengan melakukan arahan, paksaan, *punishment* dan membuat aturan agar tujuan perusahaan tercapai. Pada dasarnya, *reward* dan *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua sistem tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi pimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Meskipun fungsi keduanya berlawanan namun pada dasarnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas, dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan *reward* bertujuan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena ada anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya karyawan akan lebih bekerja maksimal. Sedangkan penerapan *punishment* bertujuan agar seseorang karyawan yang melakukan pelanggaran agar

termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif sekaligus meningkatkan kinerjanya.

## **2. Reward**

### **a. Pengertian Reward**

Menurut Nawawi (2005:319) “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Sedangkan menurut Simamora (2004:514) juga menjelaskan bahwa “*reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif”. Menurut Nugroho (2006:5) juga menjelaskan “*reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai”.

### **b. Jenis-Jenis Reward**

Menurut Koencoro (2013:3) “*reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward ekstrinsik* dan *reward intrinsik*. Penghargaan ekstrinsik (*Ekstrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari : penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/ intensif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Sedangkan penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi”.

Dengan adanya pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa, pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau berkerja dengan lebih sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Reward* dibagi menjadi dua yaitu *reward ekstrinsik* dan *reward intrinsik*. *Reward ekstrisik* meliputi: penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/intensif dan

penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. *Reward intrinsik* meliputi: penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.

**c. Tujuan Pemberian *Reward***

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) tujuan utama dari program *reward* adalah :

- a) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- b) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- c) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Tujuan dari pemberian *reward* adalah menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja dan mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. *Reward* juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu stimulus sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran bisa diartikan dalam bentuk positif maupun negatif. Ganjaran dalam bentuk positif kemudian disebut dengan *reward*, sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif disebut *punishment*.

**d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward***

Menurut Nawawi (2005:326) “Terdapat empat faktor yang dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) yaitu :

- 1) Konsistensi internal (*Internal Consistency*) yang kadang disebut sebagai keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian

didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian *reward* yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *job structur* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

- 2) Kompetensi eksternal (*External Competitiveness*) adalah penetapan besarnya *reward* pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
- 3) Kontribusi karyawan (*Employee Contributions*) merupakan penetapan besarnya *reward* yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. *Reward* dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan intensif, dan program yang telah ada didalam perusahaan.
- 4) Administrasi merupakan faktor yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian *reward*, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi dalam pemberian *reward* adalah pertama, konsistensi internal merupakan penetapan pemberian *reward* yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *job structur*. Kedua, kompetensi eksternal penetapan besarnya *reward* pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif. Ketiga, kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya *reward* yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Keempat, administrasi merupakan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan pemberian *reward* kepada karyawan yang meliputi aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

#### e. Hubungan Antara *Reward* Dengan Kinerja

Menurut pendapat Hamalik (2007:127) bahwa “*reward* merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Maksudnya adalah *reward* diberikan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat”.

Penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan oleh Febrianti (2014:6) tentang “pengaruh penerapan *reward* terhadap kinerja karyawan menghasilkan data yang menunjukkan  $R^2$  sebesar 0,59 dan koefisien jalur ( $\beta$ ) pada hubungan *reward* terhadap kinerja 0,227 dengan sig 0,047 (sig<0,05) yang dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan hubungan antara *reward* dengan kinerja mempunyai hubungan korelasi yang signifikan karena dengan perusahaan memberikan *reward* kepada karyawannya maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

### 3. *Punishment*

#### a. Pengertian *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:130) menjelaskan bahwa “*punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar”. Sedangkan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:227) “*punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan

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

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemberian *punishment* merupakan tindakan untuk menjaga kestabilan kinerja karyawan. Pemberian *punishment* tersebut menimbulkan efek jera bagi pelanggarnya dan dapat dijadikan pelajaran bagi pelanggar dan karyawan lainnya. Sehingga kondisi kerja menjadi kondusif.

#### **b. Jenis-Jenis *Punishment***

Menurut Rivai (2011:450) Jenis-jenis *punishment* adalah sebagai berikut :

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis :
  - Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
  - Teguran tertulis.
  - Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis :
  - Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya.
  - Penurunan kenaikan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
  - Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
- 3) Hukuman berat, dengan jenis :
  - Penurunan pangkat atau demosi.
  - Pembebasan dari jabatan.
  - Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
  - Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Jadi dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis *punishment* sesuai bentuk hukumannyadapat dibedakan menjadi tiga yaitu hukuman ringan, hukuman sedang, hubungan berat. Pemberian *punishment* kepada karyawan juga disesuaikan dengan peraturan perusahaan yang berlaku.

### c. Tujuan *Punishment*

Pada suatu organisasi sangat diperlukan adanya peraturan dan sanksi. Peraturan dan sanksi diperlukan sebagai alat pengendali agar kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Jika dalam suatu organisasi atau perusahaan peraturan dan sanksi tidak diterapkan maka secara umum organisasi atau perusahaan tersebut tidak akan berjalan dengan baik, sebab sarat akan timbulnya konflik kepentingan baik antar individu ataupun antar kelompok dalam organisasi atau perusahaan.

*Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh Purwanto (2009:238) sebagai berikut :

- 1) Teori Pembalasan  
Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan oleh seseorang (karyawan).
- 2) Teori Perbaikan  
Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar tidak berbuat kesalahan yang sama.
- 3) Teori Perlindungan  
Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.
- 4) Teori Ganti Rugi  
Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran.
- 5) Teori Menakut-nakuti  
Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar sehingga selalu takut melakukan perbuatan tersebut.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pemberian *punishment* adalah sebagai alat pengendali agar kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik dan sebagai pembalasan, perbaikan dan menakut-

nakuti bagi orang yang melakukan pelanggaran. Tujuan punishment juga sebagai perlindungan dan ganti rugi bagi orang yang terkena akibat dari pelanggaran.

**d. Hubungan Antara *Punishment* Dengan Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh Febrianti (2014:6) tentang “pengaruh penerapan sistem *punishment* terhadap kinerja karyawan menghasilkan data yang menunjukkan  $R^2$  sebesar 0,59 dan koefisien jalur ( $\beta$ ) pada hubungan punishment terhadap kinerja 0,210 dengan sig 0,047 (sig<0,05) yang artinya *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Berdasarkan pendapat Mangkunegara (2013:130) tentang “*punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.

Jadi dapat dimaksudkan pelajaran tersebut nantinya dapat mengubah sikap karyawan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi sehingga berdampak pada kinerja yang lebih profitabel dan profesional. Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *punishment* karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga memacu kinerjanya semakin baik.

**e. Hukum Ketenagakerjaan**

Dalam pasal 1 angka 1 UU Nomor 13 Tahun 2003 hukum ketenagakerjaan adalah himpunan peraturan mengenai segala hal yang

berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja.

Menurut Soepomo (1987) dalam khakim (2003:24) Sumber-sumber hukum perburuhan dan ketenagakerjaan, yaitu:

- 1) Undang-Undang.
- 2) Peraturan lainnya yang kedudukannya lebih rendah dari undang-undang, seperti peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri, ataupun keputusan instansi lainnya.
- 3) Kebiasaan.
- 4) Putusan.
- 5) Perjanjian.
- 6) Traktat.

Jadi dapat disimpulkan hukum ketenagakerjaan adalah himpunan peraturan mengenai segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja. Sumber-sumber hukum perburuhan dan ketenagakerjaan yaitu undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri, kebiasaan, putusan, perjanjian dan traktat.

Indonesia adalah negara hukum dan menganut sistem hukum Eropa Kontinental. Oleh sebab itu, segala sesuatu harus didasarkan pada hukum tertulis. Sumber hukum ketenagakerjaan saat ini terdiri dari peraturan perundang-undangan dan diluar peraturan perundang-undangan. Namun payung hukum utama bagi urusan ketenagakerjaan di Indonesia adalah Pasal 27 ayat (2) UUD 1945 yang menyatakan bahwa “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”. Secara umum, Pasal 5 ayat (1), Pasal 20 ayat (2), Pasal 28, dan Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 juga menjadi payung hukum utama. Berdasarkan pondasi tersebut, maka terbentuklah Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

(selanjutnya disebut UU Ketenagakerjaan) yang menjadi dasar hukum utama dalam bidang ketenagakerjaan.

#### **4. Promosi Jabatan**

##### **a. Pengertian Promosi**

Menurut Gauzali (2005:550) “Promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status jabatan karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi”. Sedangkan menurut Suwatno (2001:97) “Promosi merupakan pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru pada seorang karyawan yang lebih besar dan baik dan diikuti pula oleh kenaikan upah yang lebih tinggi dari semula karena adanya kenaikan pangkat dan jabatan”. Menurut Rivai (2011:211) “Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level”.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah proses pemindahan pegawai dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

##### **b. Asas-Asas Promosi**

Menurut pendapat Suwatno (2001:97) Asas-asas promosi adalah :

- 1) Kepercayaan, promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam memangku jabatan tersebut.
- 2) Keadilan, promosi hendaknya berdasarkan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih.

- 3) Formasi, promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada jabatan yang lowong, supaya dari uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan itu.

Jadi suatu asas dalam melaksanakan promosi jabatan harus objektif dalam melakukannya dan promosi jabatan diberikan untuk semua karyawan yang pantas untuk diberi kesempatan promosi, serta promosi jabatan juga berasaskan pada formasi yang ada di setiap perusahaan masing-masing.

### c. Dasar-Dasar Promosi

Manajemen hendaknya memberikan informasi yang jelas tentang dasar pertimbangan seorang pegawai untuk dipromosikan. Hal ini sangat penting agar pegawai mengetahui dan dapat memperjuangkan apa yang menjadi haknya.

Seperti yang diungkapkan Hasibuan (2003:109) bahwa dasar promosi jabatan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengalaman
 

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan.

  - (a) Kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan sesuatu hal yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan lebih betah bekerja diperusahaan dengan harapan suatu waktu dia akan dipromosikan.
  - (b) Keburukannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.
- 2) Kecakapan
 

Kecakapan yaitu seseorang dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan.

  - (a) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
  - (b) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
  - (c) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

- 3) Kombinasi antara pengalaman dan kecakapan  
 Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi berdasarkan pada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, hasil ujian kenaikan golongan.

Jadi menurut pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa dasar promosi jabatan untuk mempromosikan karyawan terdiri dari pengalaman (*senioritas*), kecakapan, kombinasi antara pengalaman dan kecakapan.

#### **d. Syarat-Syarat Promosi**

Persyaratan promosi karyawan pada setiap perusahaan berbeda-beda disesuaikan dengan peraturan yang telah dibuat oleh para pimpinan perusahaan itu sendiri. Seorang karyawan yang akan diberi kesempatan untuk dipromosikan pada suatu jabatan maka syarat-syarat yang umum untuk dipenuhi adalah memiliki sikap jujur didalam menjalankan tugasnya atau dengan kata lain tidak menyalahgunakan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

Sikap disiplin dari diri sendiri, tugas-tugasnya, dan memenuhi segala peraturan yang ada dalam perusahaan. Sikap loyalitas pada perusahaan dimana ia bekerja, segala tingkah lakunya tidak merugikan diri sendiri dan perusahaan. Syarat yang tidak kalah penting yaitu perlu adanya prestasi kerja ataupun kualitas kerja yang dilakukan.

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Suwatno (2001:99) sebagai berikut:

- (a) Kejujuran
- (b) Disiplin
- (c) Memiliki prestasi kerja
- (d) Kerja sama
- (e) Kecakapan
- (f) Loyalitas
- (g) Kepemimpinan

- (h) Komunikatif
- (i) Pendidikan

**e. Jenis-Jenis Promosi**

Menurut Hasibuan (2003:113) berpendapat bahwa jenis-jenis promosi jabatan terdiri dari :

- a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)  
Seseorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara waktu guna mengisi jabatan yang sedang kosong karena sesuatu sebab tetapi apabila jabatan tersebut telah diisi oleh pejabat tetap, maka pejabat sementara itu akan diturunkan kembali ke jabatan sebelumnya.
- b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)  
Yaitu kenaikan pangkat/jabatan seseorang yang sudah pasti artinya menurut ketentuan yang berlaku rutin, tetap dan tidak akan berubah lagi.
- c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)  
Yaitu menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindah ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab, dan gaji.
- d. Promosi Kering (*Dry Promotion*)  
Yaitu seorang karyawan yang dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggungjawab.
- e. Promosi Luar Biasa (*Excellence Promotion*)  
Yaitu kenaikan pangkat jabatan seseorang yang lebih cepat, diluar ketentuan semula karena prestasi kerja yang luar biasa.

Jadi dari penjelasan diatas jenis-jenis promosi terdiri dari promosi sementara yaitu promosi yang sifatnya sementara karena adanya kekosongan jabatan. Promosi tetap yaitu promosi yang sifatnya *permanent* sehingga tidak akan ada perubahan lagi. Promosi kecil yaitu pemindahan karyawan dari jabatan yang tidak sulit menuju jabatan yang sulit tetapi tidak disertai peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji. Promosi kering adalah pemindahan seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dan disertai peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab. Promosi luar biasa

adalah pengangkatan jabatan karyawan yang lebih cepat dari standarnya karena prestasi kerja yang luar biasa.

## **5. Insentif**

### **a. Pengertian Insentif**

Menurut Ranupandoyo, dkk (1988) dalam Mangkunegara (2013:89) pengertian insentif merupakan “suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam uang”. Sedangkan menurut Handoko (1985) dalam Mangkunegara (2013:89) mengemukakan bahwa “insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Menurut Mangkunegara (2013:89) “insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pimpinan sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja”

Uraian diatas dapat dibuat kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi, berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Oleh sebab itu pemberian insentif kepada karyawan akan berdampak terhadap semangat dalam mencapai prestasi yang baik dan memberikan kinerja yang besar bagi perusahaan.

### **b. Bentuk-Bentuk Insentif**

Sistem insentif dapat diterapkan untuk hampir semua jenis pekerjaan, mulai dari para pekerja kasar sampai pekerjaan-pekerjaan profesional,

manajerial dan eksekutif. Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:146) terdapat beberapa bentuk insentif yang lazim dijumpai adalah sebagai berikut:

- 1) *Piece work* (Upah per output)  
Sistem insentif yang memberikan imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan. Upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengalikan jumlah unit yang dihasilkan dengan tarif per unit.
- 2) *Production bonus* (Bonus Produksi)  
Insentif yang dibagikan kepada pekerja melebihi sasaran output yang ditetapkan. Para pekerja biasanya menerima upah pokok, bila mereka dapat menghasilkan output diatas standar mereka memperoleh bonus, yang jumlahnya biasanya ditentukan atas dasar tarif per unit produktivitas diatas standar. Bonus produktif juga dapat diberikan kepada para pekerja yang dapat menghemat waktu kerja.
- 3) *Commisions* (komisi)  
Insentif ini diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual. Sistem ini biasanya diberlakukan untuk pekerjaan seperti wiraniaga, agen real estate.
- 4) *Maturity curve* (kurva kematangan)  
Bentuk insentif ini diberikan untuk mengakomodasi para pekerja yang memiliki unjuk gigi tinggi, dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman.
- 5) *Merit raises* (upah kontribusi)  
Kenaikan gaji atau upah yang diberikan sesudah penilaian unjuk kerja. Kenaikan ini biasanya diputuskan oleh atasan langsung pekerja, sering kali bekerja sama dengan atasan yang lebih tinggi.
- 6) *Nomonetary incentives* (insentif non materi)  
Insentif seperti ini diberikan sebagai penghargaan atas unjuk kerja yang berkaitan dengan pekerjaan, saran yang diberikan kepada perusahaan atau kegiatan pengabdian kepada masyarakat misalnya banyak perusahaan yang memiliki program pemberian penghargaan seperti plakat, sertifikat, liburan, cuti dan insentif lain yang tidak berbentuk uang.
- 7) *Executives incentives* (Insentif Eksekutif)  
Bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, stock option (hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu), *performance objektives*.

Dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa bentuk-bentuk insentif yang biasanya digunakan perusahaan adalah upah per output yang didasarkan pada keluaran yang dihasilkan. Bonus produksi yang diberikan kepada karyawan yang melebihi sasaran output yang ditetapkan. Komisi akan diberikan atas dasar jumlah unit yang dapat terjual. Kurva kematangan yaitu insentif yang

diberikan untuk mengakomodasi para karyawan yang memiliki unjuk gigi yang tinggi atau pekerja keras. Upah kontribusi yaitu kenaikan upah atau gaji yang diberikan sesudah penilaian kinerja, insentif non materi akan diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas unjuk kerja yang berkaitan dengan pekerjaannya, dan insentif eksekutif akan diberikan kepada karyawan berupa bonus uang tunai atau saham perusahaan.

### c. Jenis-Jenis Insentif

Menurut Sarwoto (2000:144) mengemukakan bahwa jenis-jenis insentif adalah sebagai berikut:

#### 1) Insentif material

Ada bermacam-macam cara dalam memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan. Balas jasa seseorang pekerja dapat didasarkan pada :

- Waktu  
Berwujud gaji dengan jumlah tertentu yang dibayarkan perbulan kepada seorang karyawan. Cara ini dapat digunakan bilamana sulit atau mahal biayanya untuk mengukur hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.
- Hasil pekerjaan  
Diwujudkan dalam bentuk pembayaran yang dibayarkan berdasarkan besar kecilnya hasil pekerjaan.
- Gabungan waktu  
Diwujudkan dalam bentuk kombinasi antara waktu dengan hasil pekerjaan yang dihasilkan pekerja yang dilaksanakan dengan baik.

Insentif material yang diberikan oleh perusahaan terbagi dalam beberapa bentuk, diantaranya :

#### (1) Uang

Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

##### (a) Bonus

- Uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya.

- Diberikan sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.

(b) Komisi

- Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.
- Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima oleh pekerja bagian penjualan.

(c) *Profit sharing*

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

(d) Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan sosial ekonomi setelah berhenti bekerja. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara perusahaan dan karyawan dimana karyawan setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan.

(2) Jaminan sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap karyawan dapat memperolehnya sama rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial ada beberapa macam antara lain:

- Pemberian rumah dinas.
- Pengobatan secara cuma-cuma.
- Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis.
- Cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji.
- Pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan).
- Pemberian piagam pembayaran.
- Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh karyawan atas pembelian barang-barang dari koperasi perusahaan.

2) Insentif non-material

Insentif non-material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:

- Pemberian gelar secara resmi.
- Pemberian balas jasa.
- Pemberian piagam penghargaan.
- Pemberian promosi.

- Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas perusahaan.
- Pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan jenis-jenis insentif yang biasanya diterapkan dalam perusahaan adalah insentif material dan non material. Adapun yang termasuk bentuk insentif material adalah uang dan jaminan sosial. Uang biasanya diberikan dalam bentuk bonus, komisi, *profit sharing*, dan kompensasi yang ditangguhkan. Sedangkan bentuk jaminan sosial biasanya adalah pemberian rumah dinas, pengobatan secara cuma-cuma, cuti sakit, cuti melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji, pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan), dan pemberian piagam pembayaran. Bentuk insentif non material dalam perusahaan biasanya adalah pemberian gelar secara resmi, pemberian balas jasa, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi, pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas perusahaan, pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

#### **d. Sistem Pemberian Insentif**

Sistem pemberian insentif dapat berhasil dengan baik apabila perusahaan mampu melaksanakan sifat dasar dari insentif. Menurut pendapat Mangkunegara (2005:90) sistem pemberian insentif yaitu:

- 1) Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung oleh karyawan itu sendiri
- 2) Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikan output dan efisiensi.
- 3) Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
- 4) Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya.
- 5) Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

Jadi dalam pemberian insentif kepada karyawan sebaiknya pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan pembayaran sederhana dan dimengerti oleh karyawan, pembayaran diusahakan secepat mungkin, standar kerja ditentukan secara hati-hati dan besarnya upah normal dengan standar kerja per jam harus cukup merangsang karyawan untuk menambah kinerjanya menjadi lebih baik.

Menurut Simamora (2004:635) perancangan program insentif yang tepat sebaiknya memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Sederhana, aturan sistem insentif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti
- 2) Spesifik, para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang harus mereka kerjakan agar memperoleh insentif
- 3) Dapat dicapai, setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu (insentif)
- 4) Dapat diukur, tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun dengan menggunakan indikator yang jelas.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan program insentif yang tepat adalah harus sederhana yaitu haruslah ringkas, jelas dan mudah dimengerti. Spesifik yaitu para karyawan paham secara rinci. Kemudian dapat dicapai dan dapat diukur sehingga memudahkan karyawan.

## **6. Pengembangan Karir**

### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2003:123) berpendapat bahwa “pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”. Sedangkan menurut Nawawi (2005:20) pengertian pengembangan karir ada tiga yaitu :

- 1) Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- 2) Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan atau peningkatan usianya akan semakin matang.
- 3) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Menurut Fubrin (1982) dalam Mangkunegara (2013:77) “pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”. Sedangkan menurut Rivai (2009:274) bahwa “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan karir merupakan suatu proses peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

#### **b. Prinsip Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2003:123) ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- 2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.

- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Jadi prinsip pengembangan karir haruslah pekerjaan itu mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir, pengembangan *skill* harus ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik agar waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi.

### c. Indikator Pengembangan Karir

Indikator-indikator pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2009: 291-293), yaitu :

#### 1) Peningkatan Kemampuan

Kemampuan merupakan segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang karyawan. Kemampuan seseorang karyawan sangat menentukan prestasi kerja. Ada empat pendekatan yang digunakan dalam peningkatan kemampuan yaitu :

- (a) Pendidikan Formal, adalah salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang yang merupakan bagian dari proses pembelajaran. Pelatihan berkaitan erat dengan cara membantu seseorang dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatannya. Sedangkan pendidikan menyangkut konsep yang lebih luas terutama dilihat dari segi materi, waktu, metode dan sasaran.
- (b) Penilaian Pekerjaan (*Assessment*), merupakan sistem pengembangan karyawan melalui pusat penilaian pekerjaan yang melibatkan sejumlah penilai pekerjaan yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administratif atau interpersonal skill yang diperlukan suatu jabatan manajerial. Penilaian pekerjaan ini melibatkan sejumlah informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi dan keahliannya. Hal ini dapat dilakukan berdasarkan tes psikologi untuk mengukur keahlian karyawan dan kepribadiannya atau berdasarkan *performance appraisal* juga digunakan sebagai dasar pengembangan.
- (c) Pengalaman jabatan merupakan nilai yang sangat berharga yang dimiliki seorang karyawan untuk kepentingan karirnya dimasa yang akan datang, umumnya digunakan jika terjadi ketidakcocokan antara keahlian dan pengalaman lalu yang dimiliki dengan keahlian yang

diperlukan saat ini untuk memangku jabatan tertentu. Ada beberapa metode dalam mengembangkan karyawan berdasarkan pengalaman jabatan yaitu *job enlargement*, *rotation*, transfer dan kadang-kadang melakukan *assignment* dengan perusahaan lain.

- (d) Hubungan interpersonal, peningkatan keahlian dari pengetahuan karyawan dapat juga dilakukan melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman misalnya melalui proses mentoring sistem secara informal atau formal. Informal mentoring sistem melibatkan karyawan senior yang berpengalaman untuk mengembangkan karyawan yang belum berpengalaman. Sedangkan pendekatan formal yaitu mentor dapat mengakses kesemua karyawan tanpa memandang ras atau gender.

Berdasarkan pendapat ahli diatas bahwa indikator pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan. Ada empat pendekatan yang digunakan dalam peningkatan kemampuan yaitu melalui pendidikan formal, penilaian pekerjaan, pengalaman jabatan dan hubungan interpersonal.

## 2) Kepuasan kerja, sikap dan perilaku karyawan

Kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadapnya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi orang yang berbeda. Untuk sebagian orang, tanggung jawab dan pekerjaan yang penuh tantangan mempunyai nilai netral atau bahkan negatif. Untuk orang lain menganggap hasil kerja semacam itu mempunyai nilai positif yang tinggi. Manusia berbeda dalam hal kepentingan yang mereka lekatkan pada hasil kerja. Perbedaan itu sendiri akan menjelaskan tingkat kepuasan kerja yang berbeda untuk tugas kerja yang pada dasarnya sama. Perbedaan individu yang penting adalah keterlibatan kerja, antara lain :

- (a) Pekerjaan merupakan pusat perhatian hidup.
- (b) Mereka secara aktif turut serta dalam pekerjaan.
- (c) Mereka memandang pekerjaan sebagai pusat harga diri.
- (d) Mereka memandang pekerjaan sesuai dengan konsep pribadi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, indikator pengembangan karir adalah dibagi menjadi 2 yaitu peningkatan kemampuan dan kepuasan kerja, sikap dan perilaku karyawan. Di dalam peningkatan kemampuan ada empat pendekatan yang digunakan dalam peningkatan kemampuan yaitu pendidikan formal, penilaian pekerjaan, pengalaman jabatan, hubungan interpersonal. Sedangkan

Kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadapnya.

## 7. Kompensasi

### a. Pengertian Kompensasi

Menurut pendapat Sikula dalam Mangkunegara (2013:83) mengemukakan bahwa “proses administrasi upah dan gaji (kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya. Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang maupun yang bukan berupa uang (*nonfinancial*). Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang *nonfinancial*”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk pemberian upah dan gaji kepada karyawan sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Pemberian dapat berupa uang maupun bukan uang.

### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Menurut Ardana, Mujiati dan Utama (2012:154) Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah :

- 1) *Penawaran dan permintaan tenaga kerja*. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
- 2) *Kemampuan dan kesediaan perusahaan*. Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- 3) *Serikat buruh atau organisasi karyawan*. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- 4) *Produktivitas kerja karyawan*. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

- 5) *Pemerintah dengan UU dan Keppres.* Pemerintah dengan UU & Keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum penetapan pemerintah ini sangat penting supaya perusahaan jangan sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
- 6) *Biaya hidup atau cost of living.* Bila biaya hidup di daerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya jika biaya hidup di daerah ini rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.
- 7) *Posisi jabatan karyawan.* Karyawan yang menjabat lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya pejabat yang menjabat jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih kecil.
- 8) *Pendidikan dan pengalaman kerja.* Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji atau kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya kecil.
- 9) *Kondisi perekonomian nasional.* Jika kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed un employment*).
- 10) *Sifat dan jenis pekerjaan.* Jika jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar maka tingkat upah atau kompensasinya semakin besar. Sebaliknya jika jenis dan sifat pekerjaan itu mudah dan resiko kecil maka tingkat upah atau kompensasinya relatif rendah.

Jadi penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi dalam perusahaan yaitu penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesedian perusahaan, adanya serikat buruh atau organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, adanya undang-undang dan kepres dari pemerintah, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman karyawan, kondisi perekonomian nasional, dan jenis pekerjaan.

### c. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2013:85) ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, dan bentuk tidak langsung merupakan keuntungan dan pelayanan.

#### 1) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

#### 2) *Benefit* (keuntungan) dan pelayanan

*Benefit* adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Jadi bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung biasanya dalam bentuk upah dan gaji, sedangkan kompensasi tidak langsung dalam bentuk keuntungan (*benefit*) dan pelayanan terhadap karyawan.

### d. Hubungan *Reward* dan *Punishment* Dengan Kinerja

Rumusan teori harapan (*expectancy theory*) V. H Vroom dalam Hasibuan (2013:115) “Teori harapan berargumen bahwa kekuatan suatu kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu”. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan itu. Oleh karena itu teori itu memfokuskan pada tiga hubungan yaitu:

- 1) Hubungan upaya – kinerja: prioritas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja
- 2) Hubungan kinerja – ganjaran: derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- 3) Hubungan ganjaran – tujuan pribadi: derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu”.

Jadi inti dari teori harapan adalah kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan daya tarik dan keluaran tersebut bagi individu. Teori ini berfokus pada tiga hubungan yaitu: hubungan upaya kinerja, adalah berkenaan dengan harapan kemungkinan individu mencapai apa yang diinginkan dengan melakukan upaya tertentu. Hubungan kinerja-ganjaran, yaitu indeks yang merupakan tolak ukur berapa besarnya organisasi akan memberikan penghargaan atas hasil usahanya untuk pemuasan kebutuhannya; dan hubungan ganjaran-tujuan pribadi, adalah suatu intensitas kebutuhan untuk mencapai hasil, berkenaan dengan preferensi hasil yang dapat dilihat oleh setiap individu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian *reward* adalah untuk memotivasi kinerja karyawan supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya karyawan akan lebih bekerja maksimal. Sedangkan tujuan pemberian *punishment* kepada karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku yang positif.

## B. Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL SKRIPSI / JURNAL	RUMUSAN MASALAH	TUJUAN PENELITIAN	VARIABEL	METODE PENELITIAN	HASIL	PERSAMAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS
1.	Rumiris Siahaan "Jurnal ilmiah Business progress oktober 2013, Volume 1, No.01,17-26". ISSN 2339-1618.	"Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan".	1. Apakah <i>reward</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja ? 2. Apakah <i>punishment</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja ? 3. Apakah <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja ?	1. Untuk menganalisis pengaruh <i>reward</i> terhadap disiplin kerja karyawan. 2. Untuk menganalisis pengaruh <i>punishment</i> terhadap disiplin kerja karyawan. 3. Untuk menganalisis pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap disiplin kerja karyawan..	1. Variabel bebas " <i>reward</i> (X1), <i>punishment</i> (X2) 2. Variabel terikat "Disiplin kerja karyawan (Y).	Menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menentukan besar pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap disiplin kerja karyawan.	Dari hasil analisa bahwa $T_{hitung}$ dari variabel <i>reward</i> didapat $5,419 > 1,997$ tingkat signifikansi 0,000 maka <i>reward</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja. Variabel <i>punishment</i> didapat $T_{hitung} 7,131 > 1,997$ tingkat signifikansi 0,000 maka <i>punishment</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja. Berdasarkan Uji ANOVA $F_{hitung} 102,370 > F_{tabel} 3,896$ tingkat signifikansi 0,000 maka disimpulkan ada pengaruh secara simultan antara <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap disiplin kerja.	Sama-sama meneliti tentang variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .	Dari variabel terikat berbeda yaitu tentang disiplin kerja sedangkan penulis meneliti tentang kinerja karyawan.

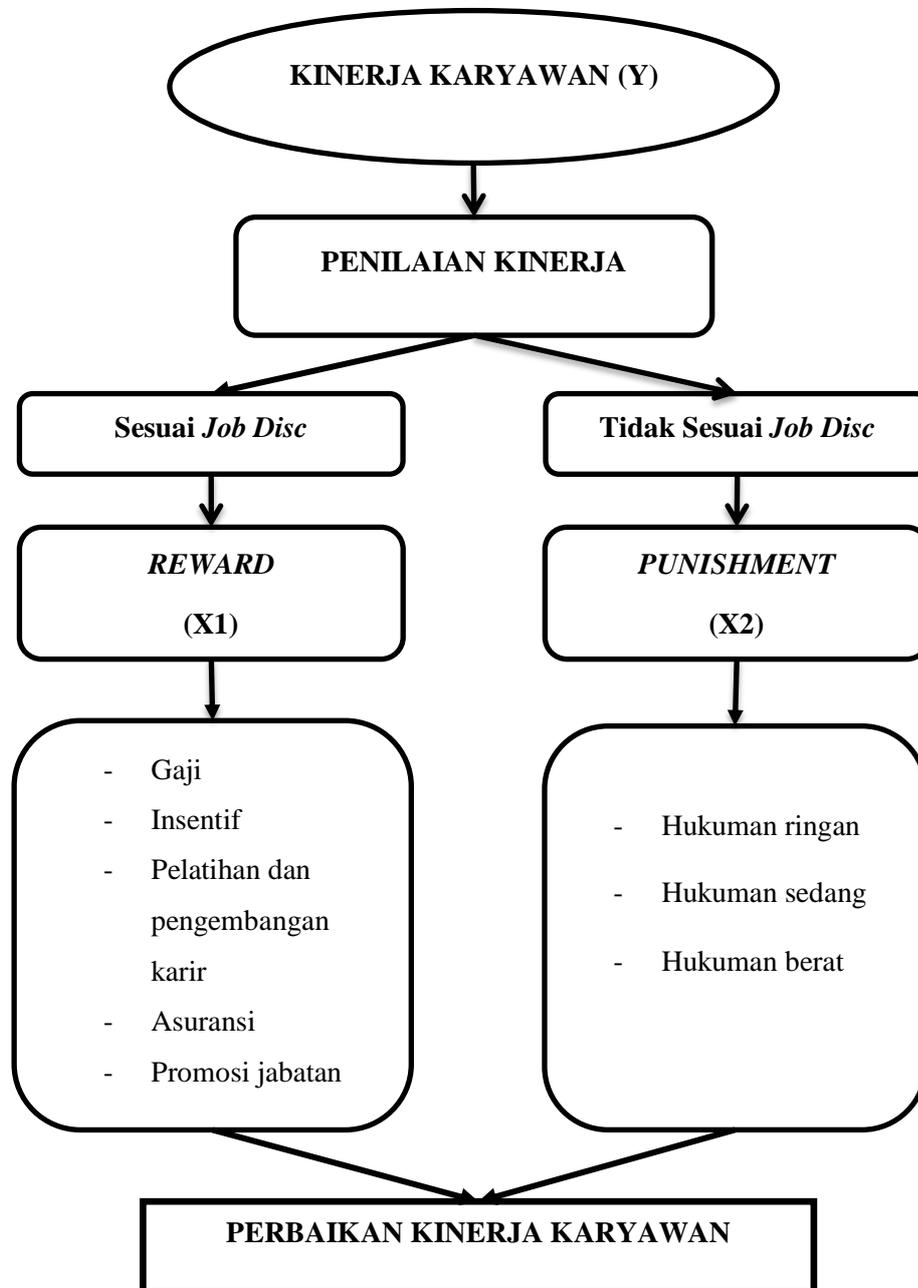
NO	NAMA	JUDUL SKRIPSI / JURNAL	RUMUSAN MASALAH	TUJUAN PENELITIAN	VARIABEL	METODE PENELITIAN	HASIL	PERSAMAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS
2.	Silfia Febrianti “Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.12 No.1 juli 2014”. Fakultas ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.	“Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Panin Bank TBK Area Mikro Jombang”.	1. Bagaimana pengaruh <i>reward</i> terhadap motivasi kerja ? 2. Bagaimana pengaruh <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja ?	1. Untuk menganalisis pengaruh <i>reward</i> terhadap motivasi kerja karyawan 2. Untuk menganalisis pengaruh <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja karyawan	1. Variabel bebas “ <i>reward</i> (X1), <i>punishment</i> (X2) 2. Variabel terikat “Motivasi kerja karyawan (Y).	Menggunakan analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk mengetahui gambaran responden yang menjadi subyek penelitian melalui frekuensi dan variasi jawaban. dan analisis jalur ( <i>path analysis</i> ) untuk menjelaskan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.	1. Koefisien jalur ( $\beta$ ) pada pengaruh <i>reward</i> terhadap motivasi kerja adalah 0,337 dengan sig 0,024(sig <0,05) artinya <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Koefisien jalur ( $\beta$ ) pengaruh <i>punishment</i> adalah 0,147 dengan sig 0,313(sig>0,05) artinya <i>punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja.	Sama-sama meneliti tentang variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .	Dari variabel terikat berbeda yaitu tentang motivasi kerja sedangkan penulis meneliti tentang kinerja karyawan.

NO	NAMA	JUDUL SKRIPSI / JURNAL	RUMUSAN MASALAH	TUJUAN PENELITIAN	VARIABEL	METODE PENELITIAN	HASIL	PERSAMAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS
3.	Dany Oktavany, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya.	“Pengaruh kemampuan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Elpo Indonesia di Surabaya”.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kemampuan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?</li> <li>2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?</li> <li>3. Apakah kemampuan karyawan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan..</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel bebas “kemampuan karyawan (X1), kompensasi (X2)”</li> <li>2. Variabel terikat “kinerja karyawan (Y)”.</li> </ol>	Menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menentukan besar pengaruh kemampuan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdasarkan uji <math>T_{hitung}</math> sebesar 3,684 dengan sig 0,000 (sig &lt;0,05) artinya kemampuan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Berdasarkan uji <math>T_{hitung}</math> sebesar 6,725 dengan sig 0,000 (sig &lt;0,05) artinya Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Berdasarkan uji <math>F_{hitung}</math> sebesar 54,274 dengan sig 0,000 (sig &lt;0,05) artinya kemampuan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>	Ada kesamaan tentang variabel yang meneliti tentang kinerja karyawan .	Ada perbedaan dari variabel bebasnya yaitu tentang kemampuan karyawan dan kompensasi. Penulis meneliti tentang variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .

NO	NAMA	JUDUL SKRIPSI / JURNAL	RUMUSAN MASALAH	TUJUAN PENELITIAN	VARIABEL	METODE PENELITIAN	HASIL	PERSAMAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN PENULIS
4.	Galih dwi Koencoro Fakultas ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	Pengaruh <i>Reward dan Punishment</i> terhadap kinerja karyawan PT. INKA (Persero) Madiun	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adakah pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan ?</li> <li>2. Adakah pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan ?</li> <li>3. Adakah pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan terhadap kinerja karyawan ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk menganalisis pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan</li> <li>2. Untuk menganalisis pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan</li> <li>3. Untuk menganalisis pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan terhadap kinerja karyawan..</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel bebas “<i>reward</i> (X1), <i>punishment</i> (X2)”</li> <li>2. Variabel terikat “kinerja karyawan (Y)”.</li> </ol>	Menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menentukan besar pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdasarkan hasil penelitian koefisien determinan parsial variabel <i>reward</i> sebesar 37,6 % ,sehingga ada pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinan parsial variabel <i>punishment</i> sebesar 15,3%, sehingga ada pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Nilai adjusted R Square sebesar 0,548 menunjukkan bahwa variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>	Ada kesamaan tentang variabel yang diteliti yaitu tentang <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja karyawan.	Perbedaan pada tempat atau objek penelitiannya.

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori dan rumusan masalah diatas maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

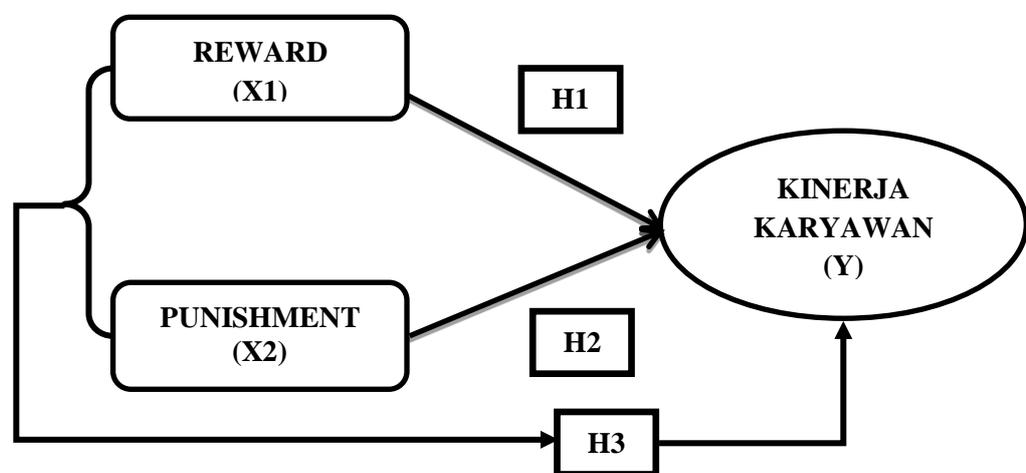


Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Gambar diatas menunjukkan bahwa setiap kinerja karyawan akan mendapatkan penilaian dari pimpinannya. Jika dalam penilaian kinerja memenuhi kriteria atau sesuai dengan *Job Disc* maka akan diberikan penghargaan atau *reward*. Variabel *reward* (X1) yang menjadi pokok bahasan dari variabel *reward* (X1) adalah gaji, insentif, asuransi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karir. Variabel *reward* (X1) akan diteliti bagaimana pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Sedangkan dalam penilaian kinerja tidak memenuhi *Job Disc* maka akan diberikan hukuman atau *punishment*. Variabel *punishment* (X2) yang menjadi pokok bahasan dari variabel tersebut adalah teguran, skorsing, surat peringatan. Variabel *punishment* (X2) akan diteliti bagaimana pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Diharapkan didalam pemberian *reward* dan *punishment* terjadi perbaikan kinerja pada karyawan yang berdampak positif bagi perusahaan.

#### D. Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Analisis

Berdasarkan gambar diatas peneliti memaparkan model analisis yang langkah-langkahnya sebagai berikut :

- 1) Pengumpulan data melalui kuisioner yang diperoleh dari responden kemudian mentabulasi dan memasukan data kedalam lembar kerja SPSS.
- 2) Melakukan uji instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis pada data tersebut.
- 3) Menganalisis regresi untuk mengetahui besar pengaruh variabel *reward* (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
- 4) Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui besar pengaruh variabel *punishment* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
- 5) Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui besar pengaruh variabel *reward* (X1) dan variabel *punishment* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### **E. Hipotesis**

Berdasarkan kajian pustaka, penelitian terdahulu dan model analisis yang telah dikemukakan sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan antara *reward* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan antara *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).
- H3 : Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel *reward* (X1) dan *punishment* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).