

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Reward

*Reward* adalah bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi, kinerja, atau perilaku tertentu yang dianggap positif. Menurut Hasibuan (2017), *reward* merupakan segala bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi yang telah mereka berikan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian *reward* dimaksudkan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mondy & Noe (2016) menyatakan bahwa *reward* mencakup seluruh bentuk kompensasi atau imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka, baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan bonus, maupun non-finansial seperti pengakuan dan penghargaan. Sementara itu, Armstrong & Taylor (2023) menegaskan bahwa *reward* bukan sekadar imbalan materi, tetapi merupakan bagian dari sistem kompensasi total yang meliputi gaji, tunjangan, pengakuan atas prestasi, hingga kesempatan pengembangan karier. Melalui sistem ini, organisasi berupaya memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal dan mempertahankan mereka agar tetap berkomitmen terhadap organisasi.

## 1. Jenis – Jenis *Reward*

### a) *Reward* Finansial

Menurut Armstrong & Taylor (2023), *reward* finansial merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam wujud nyata serta dapat diukur secara objektif. Jenis imbalan ini umumnya berkaitan dengan aspek finansial atau material, seperti gaji pokok, bonus atas kinerja, maupun berbagai tunjangan yang diberikan sebagai bentuk pengakuan perusahaan terhadap kontribusi dan prestasi karyawan.

Sistem pemberian *reward* finansial dirancang secara terstruktur dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian insentif yang terukur dan jelas, sehingga karyawan terdorong untuk memenuhi standar pekerjaan, mencapai target yang telah ditetapkan, serta meningkatkan produktivitas. *Reward* finansial juga berfungsi sebagai alat untuk mendorong dan mempertahankan perilaku kerja yang sesuai dengan harapan organisasi, karena imbalan yang diberikan dapat dirasakan secara langsung dan mampu memberikan dorongan nyata bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. *Reward* finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, seperti gaji atau upah pokok, bonus berdasarkan kinerja, insentif produktivitas, tunjangan (misalnya tunjangan makan, transportasi, maupun jabatan), serta upah lembur. Selain itu, *reward* finansial juga dapat berupa kompensasi tambahan lainnya seperti pembagian keuntungan (*profit sharing*) maupun pemberian tunjangan hari raya (THR). Beragam bentuk penghargaan tersebut diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan dan memperkuat komitmen mereka dalam mendukung

pencapaian tujuan organisasi.

b) *Reward* Non – Finansial

Menurut Flippo (2010), *reward* non – finansial merupakan bentuk penghargaan yang tidak diberikan dalam bentuk uang, tetapi tetap memiliki peran penting karena dapat menumbuhkan rasa dihargai, memberikan kenyamanan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jenis imbalan ini lebih menitikberatkan pada aspek psikologis dan sosial yang berkaitan dengan pengalaman karyawan dalam menjalani pekerjaan sehari-hari.

Bentuk *reward* non – finansial dapat berupa pengakuan atas prestasi, peluang untuk mengembangkan kompetensi, lingkungan kerja yang kondusif, serta hubungan yang baik antara karyawan dan atasan. Selain itu, tugas yang memberi tantangan, ruang untuk mengambil keputusan, rasa aman dalam bekerja, serta otonomi dalam menjalankan tanggung jawab juga termasuk dalam kategori penghargaan non finansial. Meskipun tidak berbentuk materi, imbalan non finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi jangka panjang karena mampu memperkuat komitmen, meningkatkan loyalitas, dan membangun kepuasan kerja. Oleh sebab itu, *reward* non – finansial memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pencapaian kinerja terbaik.

## 2. Tujuan *Reward*

Tujuan utama pemberian *reward* pada dasarnya adalah untuk mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan dalam mencapai target organisasi. Menurut Robbins & Judge (2019), *reward* berfungsi sebagai alat untuk memotivasi

karyawan agar mencapai kinerja yang lebih tinggi sekaligus memperkuat perilaku positif di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan dapat menjadi bentuk penguatan (*reinforcement*) atas perilaku yang diharapkan organisasi. Selanjutnya, Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa pemberian *reward* bertujuan untuk menarik tenaga kerja berkualitas, mempertahankan karyawan yang berprestasi, serta meningkatkan semangat kerja agar produktivitas organisasi dapat terus berkembang. Sementara itu, Armstrong (2014) menekankan bahwa sistem *reward* yang efektif mampu menumbuhkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi. Karena itu, *reward* tidak hanya berfungsi sebagai balasan atas pencapaian kerja, tetapi juga menjadi alat manajerial untuk menumbuhkan motivasi, meningkatkan loyalitas, serta mendorong kinerja yang berkesinambungan dalam organisasi.

### 3. Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas *Reward*

Efektivitas sistem *reward* dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan sejauh mana penghargaan tersebut mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor penting adalah keadilan (*fairness*), di mana *reward* harus dirasakan adil dan sebanding dengan kontribusi yang diberikan karyawan, baik dibandingkan dengan beban kerja maupun rekan sejawat. Menurut Lawler (2003), *reward* akan lebih efektif apabila diberikan berdasarkan pada pencapaian kinerja yang nyata dan terukur, karena hal ini memperkuat hubungan antara usaha dan hasil (*performance-based reward*).

Faktor lainnya adalah kebutuhan individu (*individual needs*). karena menurut

Armstrong & Taylor (2023), karyawan harus memahami kriteria, prosedur, dan mekanisme pemberian *reward* agar mereka merasa sistem tersebut objektif dan transparan. Selain itu, konsistensi dan frekuensi pemberian *reward* turut menentukan keberhasilannya. Luthans (2011) menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan secara konsisten dan tepat waktu akan lebih efektif dalam membentuk perilaku positif serta meningkatkan motivasi kerja karyawan.

#### 4. Hubungan *Reward* Dengan Kinerja Karyawan

Wasis & Aminin (2025) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pemberian *reward* finansial maupun non-finansial terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada sektor industri manufaktur. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kombinasi antara penghargaan material dan non-material mampu menciptakan motivasi yang seimbang, di mana karyawan tidak hanya terdorong oleh aspek ekonomi, tetapi juga oleh pengakuan dan apresiasi dari organisasi. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Karyaadi et al. (2024) menemukan bahwa *reward* yang diberikan secara adil, objektif, dan tepat sasaran dapat meningkatkan loyalitas serta produktivitas karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan diakui atas usaha yang telah mereka berikan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keadilan dalam sistem penghargaan menjadi faktor kunci dalam menjaga semangat kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, Armstrong & Murlis (2014) menegaskan bahwa sistem *reward* yang efektif seharusnya selaras dengan strategi organisasi dan mampu mendorong perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*result-oriented behavior*). Oleh karena itu, *reward*

tidak hanya berperan sebagai bentuk kompensasi atas kinerja karyawan, tetapi juga sebagai instrumen manajerial yang digunakan untuk mengarahkan perilaku kerja agar sejalan dengan tujuan strategis perusahaan. Implementasi sistem *reward* yang diterapkan secara objektif, memiliki indikator penilaian yang jelas, serta disesuaikan dengan visi organisasi dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja, memperbaiki kualitas kinerja, dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

#### 5. Indikator *Reward*

Menurut Hasibuan (2017), *reward* atau imbalan merupakan unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berfungsi sebagai sarana untuk mendorong karyawan bekerja lebih optimal dan membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### a) Upah

Imbalan yang diberikan Perusahaan kepada karyawan berdasarkan kesepakatan kerja ditinjau berdasarkan jumlah barang yang di dapatkan dan jam kerja.

##### b) Gaji

*Reward* yang diberikan karyawan berupa gaji pokok. Penggajian diterima tiap bulan sebagai motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja serta lebih produktif. Gaji yang ditawarkan seperti kenaikan gaji pokok.

##### c) Tunjangan

Pemberian tunjangan oleh Perusahaan sebagai motivasi kepada karyawan

dapat berupa transportasi kesehatan, masa cuti, uang makan dan pensiun.

d) Insentif

Penghasilan tambahan yang diterima karyawan diluar gaji pokok yang bertujuan untuk memberikan tanggung jawan dan mendorong karyawan agar tercapainya tujuan Perusahaan. Pemberian insentif dapat berupa bonus, insentif individu dan insentif tim.

e) Promosi

Bertujuan untuk meletakkan karyawan sesuai keahlian dan kemampuan yang dimiliki. Perusahaan harus akurat dalam mempertimbangkan *reward* berupa promosi pada karyawan sehingga menghasilkan karyawan berkualitas.

## B. Punishment

*Punishment* atau hukuman merupakan suatu tindakan korektif yang dilakukan organisasi terhadap karyawan sebagai bentuk konsekuensi atas pelanggaran, kesalahan, atau perilaku kerja yang tidak sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku. Tujuan utama dari pemberian *punishment* bukan hanya untuk memberikan efek jera, tetapi lebih kepada mendidik, mendisiplinkan, serta memperbaiki perilaku kerja agar selaras dengan nilai, etika, dan tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2017), *punishment* berfungsi sebagai alat pendidikan bagi karyawan agar mereka patuh terhadap peraturan, menjaga kedisiplinan, dan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Sejalan dengan itu, Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa *punishment* merupakan upaya organisasi dalam mengendalikan perilaku yang tidak diinginkan melalui pemberian

konsekuensi negatif, dengan tujuan untuk mengurangi atau menghentikan perilaku tersebut. Sementara Luthans (2011) mendefinisikan *punishment* sebagai pemberian stimulus negatif terhadap individu yang melakukan pelanggaran, sehingga dapat menghambat terulangnya tindakan serupa di masa mendatang. Lebih lanjut, Gibson et al. (2012) menekankan bahwa *punishment* adalah mekanisme pengendalian perilaku kerja yang dilakukan melalui penerapan sanksi terhadap karyawan yang tidak mematuhi aturan organisasi.

### **1. Bentuk *Punishment***

Menurut Hasibuan (2017), bentuk *punishment* dalam lingkungan kerja dapat berupa hukuman lisan, tertulis, hingga administratif, yang penerapannya disesuaikan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Pemberian hukuman tersebut memiliki tujuan utama untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan kedisiplinan kerja, bukan semata-mata untuk memberikan sanksi. Dalam praktiknya, terdapat beberapa bentuk *punishment* yang umum diterapkan di perusahaan. Teguran atau peringatan lisan biasanya diberikan untuk pelanggaran ringan seperti keterlambatan hadir atau ketidakpatuhan terhadap prosedur kerja. Jika pelanggaran terjadi berulang, maka surat peringatan tertulis dikeluarkan sebagai bentuk tindakan yang lebih tegas. Apabila terjadi pelanggaran yang memengaruhi kinerja maupun kedisiplinan, perusahaan dapat menerapkan sanksi berupa penundaan kenaikan jabatan atau gaji sebagai bentuk *punishment* yang bersifat pembinaan, sehingga karyawan dapat memahami dan menyadari konsekuensi dari tindakan yang dilakukan. Sementara itu, skorsing atau penangguhan kerja sementara diterapkan bagi pelanggaran berat yang

memerlukan evaluasi lebih lanjut, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) menjadi langkah terakhir yang diterapkan terhadap pelanggaran serius terhadap peraturan organisasi.

Selaras dengan hal tersebut, Rivai & Sagala (2019) menegaskan bahwa bentuk *punishment* harus diberikan secara proporsional dan disesuaikan dengan tingkat kesalahan agar dapat memberikan efek jera tanpa menimbulkan rasa ketidakadilan atau demotivasi kerja. Penerapan *punishment* yang tepat tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku, tetapi juga sebagai sarana pembinaan agar karyawan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap tugas dan aturan organisasi. Karena itu, sistem *punishment* yang diterapkan secara adil, konsisten, dan transparan akan berkontribusi positif terhadap pembentukan disiplin dan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja.

## **2. Prinsip Penerapan *Punishment***

Penerapan *punishment* dapat berjalan efektif dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap motivasi maupun kinerja karyawan, organisasi perlu menerapkannya berdasarkan prinsip-prinsip manajerial yang tepat. Menurut Gibson et al. (2012) serta Hasibuan (2017), terdapat beberapa prinsip penting yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan *punishment* di tempat kerja.

### **a) Keadilan (*Fairness*)**

Hukuman harus diberikan secara adil dan objektif tanpa adanya diskriminasi atau perlakuan berbeda terhadap karyawan. Rasa keadilan ini penting agar karyawan tetap memiliki kepercayaan terhadap kebijakan organisasi.

b) Konsistensi (*Consistency*)

Aturan dan hukuman harus diterapkan secara sama kepada semua individu, sehingga tidak menimbulkan persepsi pilih kasih atau ketidakpastian.

c) Kejelasan (*Clarity*)

Setiap karyawan harus memahami bentuk pelanggaran yang dilakukan serta konsekuensi dari tindakannya, sehingga *punishment* dapat berfungsi sebagai pembelajaran yang jelas dan transparan.

d) Ketepatan Waktu (*Immediacy*)

Hukuman sebaiknya diberikan segera setelah pelanggaran terjadi agar efek korektifnya lebih kuat dan karyawan dapat langsung menyadari kesalahannya.

e) Proporsionalitas (*Proportionality*)

Menekankan bahwa tingkat hukuman harus sebanding dengan tingkat kesalahan yang dilakukan, agar *punishment* tidak dianggap berlebihan dan tetap memiliki nilai edukatif.

### 3. Prinsip Penerapan *Punishment*

Penerapan *punishment* dapat berjalan efektif dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap motivasi maupun kinerja karyawan, organisasi perlu menerapkannya berdasarkan prinsip-prinsip manajerial yang tepat. Menurut Gibson et al. (2012) serta Hasibuan (2017), terdapat beberapa prinsip penting yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan *punishment* di tempat kerja.

a) Keadilan (*Fairness*)

Hukuman harus diberikan secara adil dan objektif tanpa adanya diskriminasi atau perlakuan berbeda terhadap karyawan. Rasa keadilan ini penting agar karyawan tetap memiliki kepercayaan terhadap kebijakan organisasi.

b) Konsistensi (*Consistency*)

Aturan dan hukuman harus diterapkan secara sama kepada semua individu, sehingga tidak menimbulkan persepsi pilih kasih atau ketidakpastian.

c) Kejelasan (*Clarity*)

Setiap karyawan harus memahami bentuk pelanggaran yang dilakukan serta konsekuensi dari tindakannya, sehingga *punishment* dapat berfungsi sebagai pembelajaran yang jelas dan transparan.

d) Ketepatan Waktu (*Immediacy*)

Hukuman sebaiknya diberikan segera setelah pelanggaran terjadi agar efek korektifnya lebih kuat dan karyawan dapat langsung menyadari kesalahannya.

e) Proporsionalitas (*Proportionality*)

Menekankan bahwa tingkat hukuman harus sebanding dengan tingkat kesalahan yang dilakukan, agar *punishment* tidak dianggap berlebihan dan tetap memiliki nilai edukatif.

## **B. Jenis – Jenis *Punishment***

Menurut Rivai & Sagala (2019), *punishment* atau hukuman merupakan bentuk konsekuensi negatif yang diberikan organisasi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran atau tidak memenuhi standar kinerja. Tujuan *punishment* adalah

menciptakan efek jera, menjaga disiplin, dan memastikan aturan organisasi dipatuhi.

*Punishment* dikelompokkan beberapa jenis :

a. Hukuman ringan, dengan jenis :

- Peringatan lisan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran.
- Ungkapan ketidakpuasan yang tidak tertulis.

b. Hukuman sedang, dengan jenis

- Penundaan kenaikan gaji yang telah dijadwalkan sebelumnya, serupa dengan yang terjadi pada karyawan lain.
- Penurunan kenaikan gaji, yang besarnya disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.

c. Hukuman berat, dengan jenis :

- Pembatalan atau penangguhan kenaikan insentif khusus
- Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Oleh karena itu, hukuman ringan, sedang, dan berat adalah tiga kategori yang dapat digunakan untuk mengklasifikasikan hukuman berdasarkan bentuknya, seperti yang dijelaskan di atas. Hukuman karyawan juga dimodifikasi sesuai dengan kebijakan bisnis yang relevan.

### **C. Faktor Pemberian *Punishment***

Menurut Mangkunegara (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam menjatuhkan *punishment* , disebabkan karena :

1. Kedatangan karyawan yang tidak tepat waktu tanpa ada alasan yang jelas.
2. Pulang kerja lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan tanpa memberitahu perusahaan terlebih dahulu.

3. Bolos kerja dalam kurun waktu 3 hari atau lebih tanpa izin.
4. Memanfaatkan prasarana Perusahaan untuk kepentingan pribadi.

#### **D. Indikator *Punishment***

*Punishment* adalah tindakan korektif yang diberikan terhadap karyawan yang melanggar aturan, dengan tujuan meningkatkan disiplin kerja. Menurut Rivai (2014), indikator *punishment* dapat dijelaskan melalui beberapa bentuk sanksi yang diterapkan perusahaan, antara lain:

1. Teguran secara lisan diberikan kepada karyawan melalui perkataan.
2. Penurunan gaji yang nominalnya disepadankan sesuai ketetapan Perusahaan
3. PHK karyawan merupakan tindakan pemutusan atau pengakhiran hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan.

#### **C. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang berfungsi untuk menggerakkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku kerja agar tetap fokus pada pencapaian tujuan tertentu. Motivasi kerja berperan dalam menentukan tingkat usaha, ketekunan, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Sunyoto (2018), motivasi membicarakan bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja sesuai memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu proses yang menunjukkan tingkat intensitas, arah, serta ketekunan individu dalam upaya mencapai

tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mendorong karyawan untuk berupaya mencapai tujuan kerja sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diembannya.

Motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan dorongan yang berasal dari dalam diri individu dan secara langsung memengaruhi tindakan yang dilakukan. Dorongan tersebut dapat berdampak pada tingkat kinerja yang dihasilkan. Selain bersumber dari dalam diri individu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja, seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa motivasi dapat timbul akibat adanya rangsangan dari luar yang mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi. Oleh karena itu, motivasi berfungsi sebagai dorongan yang mengarahkan individu dalam upaya mencapai tujuan tertentu dan tidak muncul secara spontan tanpa latar belakang yang jelas. Setiap perusahaan memiliki sasaran yang hendak dicapai, yang realisasinya sangat bergantung pada peran sumber daya manusia di dalam organisasi. Untuk memastikan karyawan bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan, pemahaman mengenai motivasi kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting. Motivasi tersebut memengaruhi sikap dan perilaku kerja individu, sehingga perilaku karyawan dapat dipandang sebagai refleksi dari tingkat motivasi yang dimilikinya.

## 1. Teori Motivasi

### a. Teori Motivasi Abraham Maslow

Motivasi manusia muncul sebagai hasil dari berbagai kebutuhan yang tersusun secara bertahap dan saling berkaitan, mulai dari kebutuhan yang bersifat paling mendasar hingga kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Menurut Maslow, individu akan terlebih dahulu berupaya memenuhi kebutuhan dasar yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan rasa aman sebelum terdorong untuk mengejar kebutuhan yang bersifat sosial, penghargaan, dan pengembangan diri. Pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah menjadi prasyarat penting bagi munculnya motivasi untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat selanjutnya.

Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam 5 tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.



Gambar 2. 1 Bagan Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow  
 Sumber : Handoko (2012:56)

### 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar yang berkaitan langsung dengan keberlangsungan hidup manusia, seperti pemenuhan makan, minum, waktu istirahat, dan tempat tinggal. Dalam lingkungan kerja, kebutuhan ini tercermin melalui pemberian upah atau gaji yang memadai, waktu istirahat yang cukup, serta kondisi kerja yang mendukung kesehatan karyawan. Apabila kebutuhan fisiologis belum terpenuhi dengan baik, maka karyawan cenderung mengalami kesulitan untuk termotivasi dalam meningkatkan kinerja.

### 2) Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu akan berusaha memenuhi kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan keamanan mencakup perlindungan secara fisik dan psikologis, seperti jaminan keselamatan kerja, kepastian status pekerjaan, perlindungan dari risiko kecelakaan kerja, serta jaminan sosial. Lingkungan kerja yang aman dan stabil dapat menciptakan rasa nyaman, sehingga karyawan mampu bekerja dengan lebih tenang, fokus, dan produktif.

### 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial berkaitan dengan dorongan individu untuk menjalin hubungan dengan orang lain, termasuk rasa memiliki, persahabatan, kerja sama, serta penerimaan dalam suatu kelompok. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini tercermin melalui hubungan kerja yang harmonis antar karyawan, komunikasi yang efektif, dan kerja sama tim yang baik. Pemenuhan kebutuhan sosial dapat meningkatkan loyalitas serta semangat kerja karyawan.

#### 4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan penghargaan berhubungan dengan keinginan individu untuk memperoleh pengakuan, penghormatan, dan apresiasi dari lingkungan sekitarnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat diwujudkan melalui pemberian penghargaan atas prestasi kerja, promosi jabatan, pujian dari atasan, serta kepercayaan dalam menjalankan tanggung jawab. Apabila kebutuhan penghargaan terpenuhi, karyawan akan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi dan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

#### 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow yang berkaitan dengan dorongan individu untuk mengembangkan potensi diri secara optimal, berkreasi, dan mencapai prestasi terbaik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dalam dunia kerja, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui kesempatan pengembangan karier, pelatihan, pemberian tantangan kerja, serta kebebasan untuk berinovasi.

#### b. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg dalam Siagian (2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor yaitu :

##### 1) Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik merupakan faktor yang bersumber dari dalam pekerjaan itu sendiri dan memiliki keterkaitan langsung dengan tingkat kepuasan serta motivasi kerja karyawan. Faktor ini mendorong individu untuk bekerja lebih optimal karena

pekerjaan yang dilakukan memberikan nilai, tantangan, dan kepuasan secara personal.

Menurut Herzberg, faktor intrinsik mencakup:

- a) Prestasi kerja
- b) Pengakuan atas hasil kerja
- c) Karakteristik pekerjaan itu sendiri
- d) Tanggung jawab yang diberikan
- e) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan karier.

Apabila faktor intrinsik terpenuhi dengan baik, karyawan akan merasakan kepuasan kerja dan terdorong untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, apabila faktor ini tidak terpenuhi, karyawan tidak selalu mengalami ketidakpuasan, namun tingkat motivasi kerja cenderung menurun sehingga kinerja yang dihasilkan kurang optimal.

## 2) Faktor Ekstrinsik

Faktor Ekstrinsik merupakan faktor yang berasal dari lingkungan kerja dan berada di luar pekerjaan itu sendiri. Faktor ini tidak berfungsi sebagai pendorong utama motivasi kerja, melainkan berperan dalam mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Faktor ekstrinsik menurut Herzberg meliputi:

- a) Gaji dan upah
- b) Kebijakan serta sistem administrasi perusahaan
- c) Kondisi kerja
- d) Hubungan dengan atasan dan rekan kerja
- e) Jaminan keamanan dan kepastian kerja.

Apabila faktor ekstrinsik tidak terpenuhi secara memadai, karyawan akan mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Namun, pemenuhan faktor ekstrinsik pada dasarnya hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan stabil, tanpa secara langsung meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### c. Teori Keadilan

Teori Keadilan yang dikemukakan oleh J. Stacy Adams menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana individu memersepsikan tingkat keadilan yang diterimanya dalam lingkungan kerja. Menurut (Adams), karyawan cenderung melakukan evaluasi dengan membandingkan antara kontribusi atau input yang mereka berikan, seperti usaha, waktu, pengalaman, dan kemampuan, dengan imbalan atau output yang diperoleh, antara lain gaji, insentif, penghargaan, maupun bentuk pengakuan lainnya. Proses perbandingan tersebut tidak hanya dilakukan terhadap kondisi pribadi, tetapi juga dengan membandingkan imbalan yang diterima oleh karyawan lain yang memiliki tingkat beban kerja dan tanggung jawab yang sebanding.

Apabila karyawan membandingkan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima berada dalam kondisi yang seimbang dan adil, maka tingkat motivasi kerja akan cenderung meningkat dan karyawan terdorong untuk bekerja secara lebih optimal. Sebaliknya, ketika karyawan merasakan adanya ketidakseimbangan atau ketidakadilan, baik karena imbalan yang diterima lebih rendah dibandingkan dengan rekan kerja maupun karena perlakuan yang dianggap tidak setara, kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Persepsi

ketidakadilan tersebut berpotensi menyebabkan karyawan mengurangi intensitas usaha kerja, menurunkan kinerja, serta memunculkan perilaku negatif yang dapat mengganggu lingkungan kerja.

### 3. Teori Harapan

Teori Harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh proses penilaian kognitif individu terhadap keterkaitan antara usaha yang dilakukan, tingkat kinerja yang dihasilkan, serta imbalan yang akan diperoleh. Menurut Vroom, motivasi kerja terbentuk dari interaksi tiga komponen utama, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*.

#### 1) *Expectancy*

Mengacu pada tingkat keyakinan karyawan bahwa usaha dan kemampuan yang dicurahkan dalam bekerja akan menghasilkan pencapaian kinerja tertentu. Apabila karyawan meyakini bahwa peningkatan usaha yang dilakukan akan berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja, maka motivasi dan dorongan untuk bekerja secara lebih optimal akan semakin meningkat.

#### 2) *Instrumentality*

Tingkat keyakinan individu bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan atau hasil sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi apabila mereka percaya bahwa organisasi memberikan penghargaan secara konsisten dan adil atas kinerja yang telah dicapai.

#### 3) *Valence*

Mencerminkan sejauh mana imbalan yang diterima memiliki nilai atau tingkat

daya tarik bagi individu. Imbalan yang dipersepsikan memiliki arti dan manfaat, baik berupa kompensasi finansial maupun penghargaan nonfinansial, akan mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan.

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu :

### a. Faktor Internal (*Intrinsik*)

Faktor internal merupakan faktor yang bersumber dari dalam diri karyawan dan berkaitan dengan aspek psikologis serta karakteristik individu. Herzberg (1959) menjelaskan bahwa faktor intrinsik adalah faktor yang memiliki hubungan langsung dengan tingkat kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor ini muncul dari pekerjaan itu sendiri dan berperan sebagai pendorong utama yang memengaruhi semangat serta perilaku kerja karyawan. Faktor-faktor internal tersebut antara lain meliputi:

- Kebutuhan dan Keinginan Pribadi
- Minat dan Sikap terhadap Pekerjaan
- Harapan dan Tujuan Kerja
- Rasa Tanggung Jawab
- Kepuasan Kerja

### b. Faktor Eksternal (*Ekstrinsik*)

Faktor eksternal adalah faktor yang bersumber dari luar diri karyawan dan berkaitan dengan kebijakan organisasi serta kondisi lingkungan kerja. Hasibuan

(2017) menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik muncul sebagai akibat adanya dorongan atau rangsangan dari pihak luar yang memengaruhi karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Faktor-faktor eksternal tersebut mencakup berbagai aspek yang berasal dari organisasi dan lingkungan kerja, antara lain:

- Gaji dan insentif
- *Reward* dan *punishment*
- Lingkungan kerja
- Kepemimpinan dan gaya manajemen
- Hubungan kerja
- Pengembangan karir

### 3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Clayton P. Alderfer sebagaimana dikemukakan dalam Hasibuan (2017:39), motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh tiga jenis kebutuhan utama yang dikenal sebagai teori ERG (*existence, relatedness, growth*) yaitu :

#### a. Keberadaan (*existence*)

Kebutuhan dasar individu untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini tercermin melalui pemenuhan kebutuhan material seperti gaji, upah, tunjangan, kondisi kerja yang memadai, serta jaminan keselamatan dan keamanan kerja. Pemenuhan kebutuhan keberadaan merupakan faktor fundamental karena menjadi landasan awal dalam membentuk motivasi kerja karyawan.

b. Hubungan (*relatedness*)

Keinginan individu untuk membangun dan mempertahankan hubungan sosial yang baik dengan orang lain. Dalam lingkungan kerja, kebutuhan ini tercermin melalui hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan maupun sesama rekan kerja, komunikasi yang efektif, kerja sama tim, serta perasaan diterima dan dihargai dalam kelompok kerja. Pemenuhan kebutuhan hubungan dapat meningkatkan rasa memiliki serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

c. Pertumbuhan (*growth*)

Dorongan individu untuk mengembangkan potensi diri, meningkatkan kompetensi, dan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Dalam dunia kerja, kebutuhan ini diwujudkan melalui kesempatan pengembangan karier, pelatihan dan peningkatan keterampilan, penambahan tanggung jawab, serta peluang untuk meraih prestasi dan memperoleh pengakuan. Pemenuhan kebutuhan pertumbuhan akan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih kreatif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal.

## **D. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017), kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari hasil evaluasi atas karakteristik pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana pekerjaan dinilai mampu memenuhi kebutuhan, nilai, serta harapan personal. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan sangat

dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan pengalaman kerja yang dialami.

Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang muncul sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja terbentuk melalui interaksi berbagai faktor, seperti karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, hubungan kerja, serta perlakuan organisasi terhadap karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terbentuknya sikap kerja yang positif dan perilaku kerja yang produktif.

Sementara itu, Paul E. Spector (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu menyukai pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun pada aspek-aspek tertentu, seperti kompensasi, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan. Kepuasan kerja dipandang sebagai respons afektif karyawan terhadap kondisi kerja yang dihadapi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Menurut Michael Armstrong (2014), kepuasan kerja berkaitan dengan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja akan meningkat apabila pekerjaan memberikan makna, tantangan, serta imbalan yang adil dan seimbang dengan kontribusi yang diberikan karyawan.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2018), tingkat kepuasan

kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut mencerminkan sejauh mana pekerjaan dan organisasi mampu memenuhi harapan serta kebutuhan karyawan.

a. Pekerjaan itu sendiri

Berkaitan dengan tingkat variasi tugas, tantangan, dan makna pekerjaan. Pekerjaan yang menarik, menantang, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat menurunkan kepuasan kerja.

b. Gaji dan insentif

Imbalan yang diterima karyawan sebagai kompensasi atas kontribusi yang diberikan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila karyawan memersepsikan bahwa gaji dan insentif yang diterima bersifat adil, layak, dan sebanding dengan beban serta tanggung jawab pekerjaannya.

c. Kesempatan promosi dan pengembangan karier

Faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki peluang untuk berkembang, memperoleh pelatihan, dan mendapatkan promosi jabatan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi karena merasa dihargai dan memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi.

d. Pengawasan dan kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atasan dalam mengarahkan, membimbing, dan memberikan

dukungan kepada karyawan. Pengawasan yang adil, komunikatif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif akan meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan kerja karyawan.

e. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan kerja yang harmonis, adanya kerja sama tim, serta komunikasi yang baik antar karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja.

f. Kondisi dan lingkungan kerja

Aspek fisik dan nonfisik tempat kerja, seperti kenyamanan, keamanan, fasilitas kerja, serta iklim kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung aktivitas kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### 3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector (2012), kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui beberapa aspek yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai dimensi pekerjaannya. Aspek-aspek tersebut mencerminkan pengalaman kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung :

a. Gaji (*pay*)

Kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kepuasan terhadap gaji mencerminkan persepsi karyawan mengenai kelayakan dan keadilan imbalan yang diterima dibandingkan dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan.

b. Promosi (*promotion*)

Kesempatan karyawan untuk memperoleh kenaikan jabatan atau peningkatan status dalam organisasi. Kepuasan terhadap promosi mencerminkan sejauh mana karyawan menilai adanya peluang pengembangan karier dan kemajuan dalam pekerjaannya.

c. Supervisi (*supervision*)

Kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan, termasuk kemampuan atasan dalam memberikan arahan, dukungan, serta penilaian yang adil. Kepuasan terhadap supervisi menunjukkan sejauh mana karyawan merasa dibimbing dan diperlakukan secara profesional oleh pimpinan.

d. Tunjangan (*fringe benefits*)

Kompensasi tambahan di luar gaji pokok, seperti jaminan kesehatan, tunjangan keselamatan kerja, atau fasilitas lainnya. Kepuasan terhadap tunjangan mencerminkan persepsi karyawan terhadap perhatian dan kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan.

e. Penghargaan (*contingent rewards*)

Bentuk pengakuan yang diberikan organisasi atas kinerja atau prestasi kerja karyawan, baik berupa bonus, insentif, maupun pujian. Kepuasan terhadap penghargaan menunjukkan sejauh mana karyawan merasa usaha dan pencapaiannya diapresiasi oleh perusahaan.

f. Prosedur dan kebijakan kerja (*operating procedures*)

Kebijakan kerja mencakup aturan, sistem, serta mekanisme kerja yang diterapkan dalam organisasi. Kepuasan terhadap aspek ini mencerminkan persepsi karyawan

terhadap kejelasan, konsistensi, dan keadilan prosedur yang berlaku.

g. Rekan kerja (*co-workers*)

Hubungan sosial dan kerja sama antar karyawan. Kepuasan terhadap rekan kerja menunjukkan sejauh mana karyawan merasakan hubungan yang harmonis, saling mendukung, dan komunikasi yang baik dalam lingkungan kerja.

h. Sifat pekerjaan (*nature of work*)

Karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti tingkat variasi tugas, tantangan, dan makna pekerjaan. Kepuasan terhadap sifat pekerjaan menunjukkan sejauh mana pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kepuasan pribadi bagi karyawan.

i. Komunikasi (*communication*)

Alur dan kualitas penyampaian informasi dalam organisasi, baik dari atasan ke bawahan maupun antar karyawan. Kepuasan terhadap komunikasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa mendapatkan informasi yang jelas, terbuka, dan tepat waktu terkait pekerjaannya.

## E. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Bernardin & Russel (2013), kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja yang dihasilkan individu berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya dipahami sebagai output akhir, tetapi juga mencerminkan bagaimana seorang karyawan berperilaku dalam bekerja, bagaimana ia menyelesaikan tugas-tugasnya, serta sejauh mana kontribusinya mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja mencakup

proses dan hasil, yang keduanya menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dihasilkan seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mutu hasil yang dicapai.

Selanjutnya, menurut Robbins & Judge (2017), kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Keberhasilan tersebut dipengaruhi berbagai faktor seperti kemampuan yang dimiliki, motivasi untuk bekerja, serta kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengoptimalkan potensi individu. Definisi ini melihat kinerja sebagai bentuk pencapaian yang dipengaruhi oleh unsur internal dan eksternal karyawan.

Sementara itu, Bernardin & Russel (2013), menyatakan bahwa kinerja adalah catatan mengenai hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu fungsi pekerjaan selama periode tertentu. Penekanan definisi ini terletak pada dokumentasi atau rekam jejak hasil kerja sebagai bentuk evaluasi terhadap efektivitas seseorang dalam menjalankan tugasnya.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a) Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif. Kemampuan tidak hanya berkaitan dengan kecerdasan atau keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan analitis, penyelesaian masalah, dan penerapan pengalaman kerja.

b) Motivasi

Kekuatan pendorong yang berasal dari dalam diri maupun dari lingkungan yang memengaruhi semangat dan keinginan individu untuk bekerja. Motivasi dapat muncul dari kebutuhan pribadi, tujuan hidup, penghargaan, maupun kondisi eksternal seperti dukungan pimpinan dan rekan kerja.

c) Komitmen

Menggambarkan sejauh mana seorang pegawai memiliki keterikatan emosional, identifikasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kedisiplinan, dan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap tugas-tugas yang diberikan.

d) Lingkungan Kerja

Keseluruhan kondisi yang berada di sekitar pegawai ketika menjalankan pekerjaannya, yang mencakup aspek fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik meliputi tata ruang, pencahayaan, kebersihan, keamanan, dan kenyamanan tempat bekerja.

e) **Kepemimpinan**

Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan arahan, membimbing, dan memengaruhi bawahan untuk bekerja menuju pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan sangat berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai.

**3. Indikator Kinerja**

Menurut Bernardin & Russel (2013), indikator kinerja meliputi:

a) **Kualitas**

Output yang dihasilkan dapat memenuhi harapan dalam hal ketepatan, ketelitian, dan mutu pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kualitas, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

b) **Kuantitas**

Jumlah pekerjaan atau output yang mampu diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Berkaitan dengan volume hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai, baik berupa jumlah produk, layanan, maupun penyelesaian tugas.

c) **Ketepatan Waktu**

Menilai kemampuan pegawai dalam mengelola waktu, memprioritaskan tugas, serta bekerja secara efisien. Kinerja dinilai baik apabila tugas dapat diselesaikan tepat waktu atau bahkan lebih cepat dari yang dijadwalkan.

d) **Efektivitas Biaya**

Menilai apakah tugas dapat diselesaikan dengan biaya serendah mungkin tanpa mengurangi kualitas hasil. Pegawai dengan kinerja baik biasanya dapat

bekerja secara ekonomis serta menghindari pemborosan sumber daya.

e) Hubungan Interpersonal

Menggambarkan kemampuan pegawai dalam menjalin kerja sama, membangun komunikasi yang efektif, serta berkontribusi positif dalam lingkungan kerja.

## F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan atau acuan dalam penelitian ini. Dalam kajian pustaka akan menampilkan hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Perbedaan	Persamaan	Hasil
1	Sari et al. (2022)	Objek penelitian pada CV. Rizki Agung Surabaya,	Mengkaji <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja terhadap kinerja	<i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan <i>punishment</i> dan motivasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial
2	Wirawan & Afani (2018)	Objek penelitian pada CV Media Kreasi Bangsa	Mengkaji <i>reward</i> , <i>punishment</i> , motivasi, dan kinerja	Penerapan <i>reward &amp; punishment</i> meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai, berdampak pada kinerja perusahaan

3	Santoso et al. (2023)	Fokus motivasi kerja, BMW Astra Surabaya	<i>Reward &amp; punishment</i> terhadap motivasi	<i>Reward</i> meningkatkan motivasi; <i>punishment</i> meningkatkan disiplin
4	Samijatun & Siswani (2021)	Penelitian pada PT Unilever Indonesia Tbk Jakarta	Mengkaji <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja	sistem penghargaan yang adil serta penerapan sanksi yang tepat mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan tanggung jawab kerja sehingga kinerja karyawan meningkat.
5	Solikah et al. (2016)	Lokasi penelitian di PTPN XII Kebun Jatirono Banyuwangi	Mengkaji <i>reward</i> , <i>punishment</i> , motivasi terhadap produktivitas.	<i>Reward &amp; punishment</i> berpengaruh signifikan; <i>reward</i> paling dominan; motivasi turut mempengaruhi produktivitas.
6	Tangkuman et al. (2015)	Objek penelitian PT Pertamina (Persero) Suluttenggo	Pertamina (Persero) Suluttenggo Membahas penilaian kinerja, <i>reward &amp; punishment</i> terhadap kinerja.	<i>Reward &amp; punishment</i> berpengaruh signifikan; penilaian kinerja mendukung peningkatan kinerja karyawan.

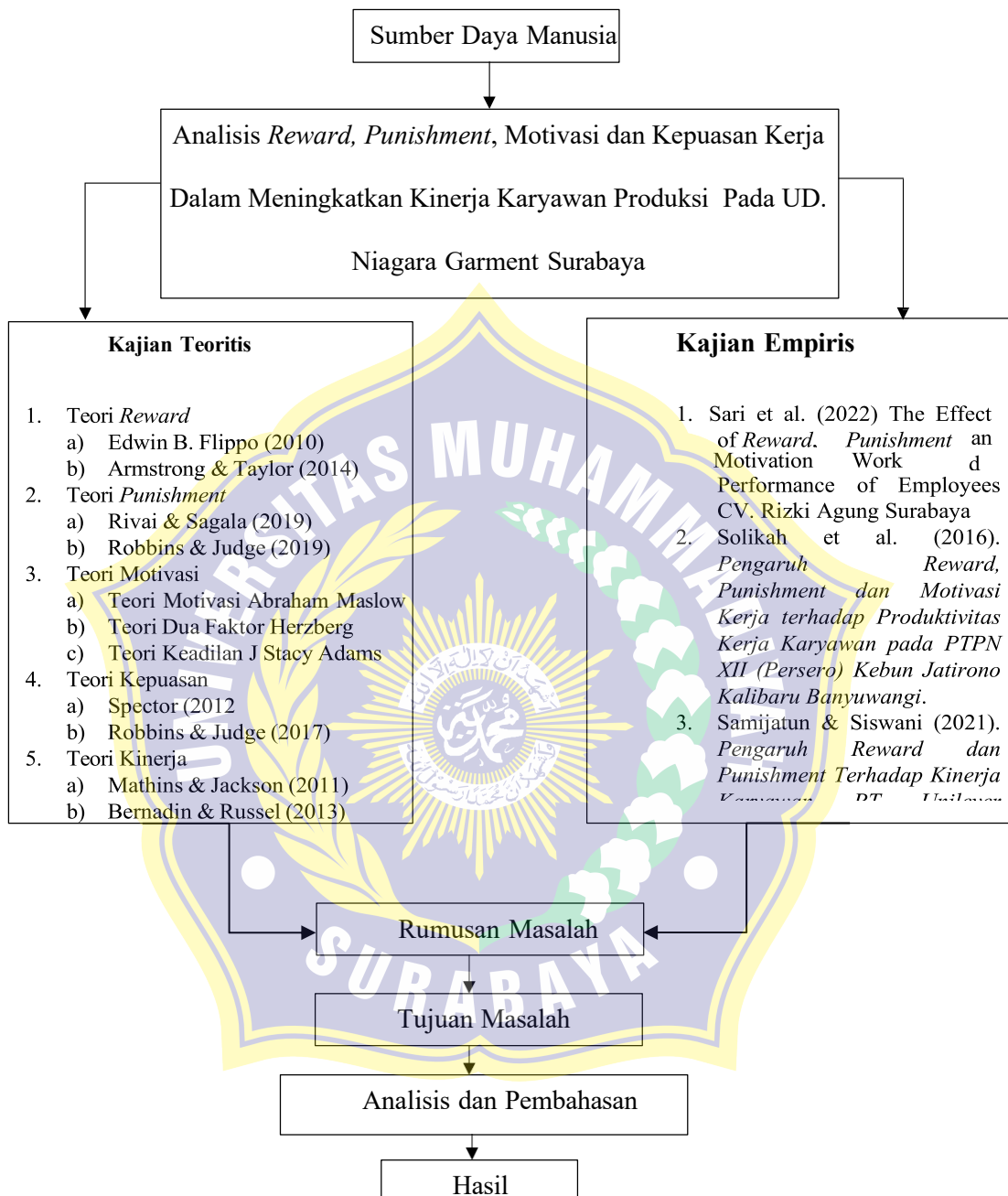
Sumber : Peneliti 2025

### G. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan alur pemikiran mengenai peran *reward*, *punishment*, motivasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan bagian produksi pada UD Niagara Garment Surabaya. Penyusunan kerangka ini didasarkan pada landasan teoritis yang relevan,

khususnya konsep *reward* sebagaimana dikemukakan oleh Flippo (2010) serta Armstrong & Taylor (2023), yang menegaskan bahwa pemberian penghargaan, baik finansial maupun nonfinansial, merupakan bentuk penguatan terhadap perilaku positif karyawan yang mampu mendorong semangat dan motivasi kerja. Selanjutnya, konsep *punishment* mengacu pada pandangan Gibson et al. (2012) serta Robbins & Judge (2017), yang menyatakan bahwa pemberian sanksi berfungsi sebagai alat pengendalian untuk memperbaiki perilaku kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan dan standar organisasi.

Selain itu, kerangka konseptual ini juga diperkuat oleh teori motivasi kerja, yang menjelaskan bahwa dorongan internal dan eksternal karyawan memiliki peran penting dalam menentukan tingkat usaha dan komitmen kerja, serta teori kinerja karyawan menurut Mathis & Jackson (2011) serta Bernardin & Russel (2013), yang menjadi dasar dalam memahami indikator dan faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja. Berbagai penelitian empiris terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja, khususnya pada sektor produksi yang menuntut ketelitian, kedisiplinan, dan konsistensi kerja.



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

Sumber : Peneliti 2025

## H. Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini menjelaskan keterkaitan antara variabel *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan produksi di UD. Niagara Garment Surabaya. Dalam kerangka ini, *reward* dipandang sebagai salah satu faktor penting yang mampu mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan. Pemberian *reward* yang sesuai, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, dapat menumbuhkan semangat kerja, rasa dihargai, serta dorongan bagi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa upaya dan kontribusinya diakui oleh perusahaan, motivasi kerja mereka cenderung meningkat dan berdampak positif pada pencapaian kinerja produksi.

Di sisi lain, *punishment* dalam penelitian ini berfungsi sebagai sarana pengendalian dan penegakan disiplin kerja agar karyawan tetap mematuhi aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penerapan *punishment* yang dilakukan secara adil dan proporsional diharapkan dapat memperbaiki perilaku kerja yang kurang sesuai serta mencegah terulangnya pelanggaran. Dengan demikian, *punishment* tidak hanya berperan sebagai bentuk sanksi, tetapi juga sebagai upaya korektif yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan produksi.

Motivasi kerja dalam model analisis ini berperan sebagai variabel yang memperkuat pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, fokus, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas produksi. Keseluruhan hubungan antarvariabel dalam model ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment*, baik

secara langsung maupun melalui motivasi kerja, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan produksi di UD. Niagara Garment Surabaya. Oleh karena itu, model analisis ini memberikan gambaran komprehensif mengenai mekanisme pengaruh antarvariabel dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada sektor produksi.

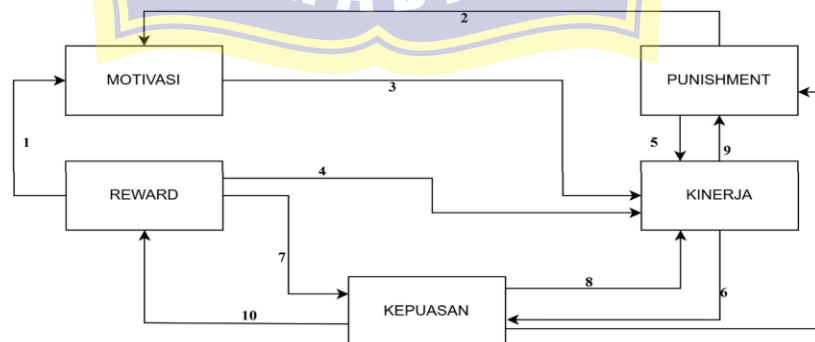
. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang berfungsi untuk menggerakkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku kerja agar tetap fokus pada pencapaian tujuan tertentu. Motivasi kerja berperan dalam menentukan tingkat usaha, ketekunan, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Sunyoto (2018), motivasi adalah studi tentang cara-cara untuk meningkatkan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya sehingga mereka siap bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), motivasi kerja adalah suatu proses yang menunjukkan tingkat intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah suatu keadaan yang memotivasi pekerja untuk berusaha mencapai tujuan kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan dorongan yang berasal dari dalam diri individu dan secara langsung memengaruhi tindakan yang dilakukan. Dorongan tersebut dapat berdampak pada tingkat kinerja yang dihasilkan. Selain bersumber dari dalam diri individu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh

faktor-faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja, seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa motivasi dapat timbul akibat adanya rangsangan dari luar yang mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi. Oleh karena itu, motivasi berfungsi sebagai dorongan yang mengarahkan individu dalam upaya mencapai tujuan tertentu dan tidak muncul secara spontan tanpa latar belakang yang jelas. Setiap perusahaan memiliki sasaran yang hendak dicapai, yang realisasinya sangat bergantung pada peran sumber daya manusia di dalam organisasi. Untuk memastikan karyawan bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan, pemahaman mengenai motivasi kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting. Motivasi tersebut memengaruhi sikap dan perilaku kerja individu, sehingga perilaku karyawan dapat dipandang sebagai refleksi dari tingkat motivasi yang dimilikinya.



. Gambar 2. 3 Model Analisis  
Sumber : Peneliti 2026