

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kinerja Karyawan**

##### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut Prasadja Ricardianto (2018) kinerja karyawan adalah suatu gambaran tentang tingkat capaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut yang diatur dalam rencana strategis suatu organisasi.

Kemudian Sedarmayanti (2018:260) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah seberapa jauh dan besarnya seseorang dalam

melakukan tugasnya untuk mendapatkan apa yang menjadi haknya setelah melakukan usaha dan pekerjaan pada sebuah usaha, perusahaan atau tempat kerja lainnya.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Chatab dalam Silaen dkk (2021:31) mengatakan“Adapun faktor-faktor

yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

### 1. Faktor Kemampuan (ability)

Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2. Faktor Motivasi (motivation)

Faktor Motivasi (motivation) Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sedangkan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gibson dalam Silaen (2021:33), kinerja individu dipengaruhi oleh:

a. Faktor Individu

Faktor individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis. Kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik. Latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Karakteristik demografis meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin dengan rincian sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan adalah sifat alamiah atau yang dipelajari yang membolehkan seseorang untuk melakukan sesuatu (mental/fisik). Sedangkan keterampilan adalah kompetensi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan. Contohnya, skill dalam bernegosiasi, skill dalam mengoperasikan komputer atau skill dalam mengkomunikasikan misi dan tujuan. Individu yang memiliki kemampuan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan tugasnya akan lebih mudah mencapai kinerja yang baik.

2. Latar Belakang

Menurut Robbins & Timothy dalam Silaen (2021:33) Latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Individu yang berasal dari keluarga dengan kebiasaan positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan jujur akan membawa sikap positif tersebut di tempat kerja. Individu yang memiliki pengalaman

kerja yang banyak dan sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mempengaruhi kinerja yang semakin baik pula. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja karyawan.

### 3. Demografis

Menurut Gibson dalam Silaen (2021:34) klasifikasi demografis yang paling penting adalah jenis kelamin dan ras. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat perbedaan kinerja antara laki-laki dan perempuan untuk pekerjaan tertentu. Jenis kelamin dapat mempengaruhi kinerja bergantung dengan jenis pekerjaannya, untuk pekerjaan lapangan yang membutuhkan energi lebih, maka jenis kelamin laki-laki lebih dapat diandalkan, sedangkan untuk pekerjaan yang membutuhkan ketelitian yang lebih tinggi jenis kelamin perempuan lebih dapat diandalkan. Ras berkaitan dengan cultural, values, language skills dan educational preparation. Kesamaan suku dapat meminimalisasi adanya kendala bahasa daerah yang digunakan dalam berkomunikasi dengan customer sehingga kinerja menjadi lebih optimal

#### b. Faktor Psikologi

Faktor psikologis meliputi lima sub faktor yaitu persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi.

## 1. Persepsi

Gibson Silaen (2021:35) menyatakan bahwa persepsi yaitu persepsi adalah sebuah proses individu memberi makna kepada lingkungannya. Persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi Rivai & Mulyadi dalam Silaen (2021:34). Persepsi meliputi pengorganisasian dan penginterpretasian berbagai stimuli terhadap pengalaman psikologis. Individu menggunakan 5 hal untuk memahami lingkungannya yaitu penglihatan, sentuhan, pendengaran, perasaan dan penciuman. Persepsi merupakan sebuah proses kognitif.

Persepsi membantu individu untuk memilih, mengorganisasikan, menyimpan dan menginterpretasikan stimuli menjadi sebuah gambaran yang bermanfaat dan masuk akal. Setiap individu memberikan makna tersendiri terhadap stimuli, orang yang berbeda akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Cara seorang karyawan melihat situasi sering kali memiliki makna yang lebih baik untuk memahami perilaku daripada situasi itu sendiri Gibson dalam Silaen (2021:34). Seorang individu yang memiliki persepsi yang buruk terhadap pekerjaan seperti menganggap bahwa pekerjaan menjadi beban yang berat, maka persepsi akan menyebabkan kinerja yang buruk pula.

## 2. Attitude

Menurut Notoatmodjo dalam Silaen (2021:35) Sikap merupakan penilaian atau pendapat seseorang terhadap suatu objek. Sikap merupakan reaksi atau respons yang masih tertutup dari seseorang terhadap suatu stimulus atau objek. Manifestasi sikap itu tidak dapat langsung dilihat, tetapi hanya dapat ditafsirkan terlebih dahulu dari perilaku yang tertutup. Sikap secara nyata menunjukkan konotasi terkait adanya kesesuaian reaksi terhadap rangsangan (stimulus) tertentu yang dalam kehidupan sehari-hari merupakan reaksi yang bersifat emosional terhadap stimulus sosial. Sikap dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu sikap positif dan negatif. Individu yang memiliki sikap positif terhadap suatu objek ia akan siap membantu, memperhatikan, berbuat sesuatu yang menguntungkan objek itu. Sebaliknya bila ia memiliki sikap yang negatif terhadap suatu objek, maka ia akan mengecam, mencela, menyerang bahkan membinasakan objek itu Ahmadi dalam Silaen (2021:35).

## 3. Personality

Menurut Rivai & Mulyadi dalam Silaen (2021:35). Kepribadian (personality) adalah sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakan dirinya dari orang atau bangsa lain.

#### 4. Pembelajaran

Menurut Rivai & Mulyadi dalam Silaen (2021:36) Pembelajaran (learning) adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Perubahan perilaku menyatakan pembelajaran telah terjadi dan bahwa pembelajaran merupakan suatu perubahan perilaku. Kegiatan belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi, menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari perilaku sebelumnya.

#### 5. Motivasi

Menurut Hasibuan dalam Silaen dkk (2021:37) Motivasi merupakan daya penggerak yang dapat memicu gairah kerja seseorang sehingga mereka mau bekerjasama, bekerja dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

#### c. Faktor Organisasi

Menurut Gibson dalam Silaen dkk (2021:37) Faktor Organisasi meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

### 3. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Syamsuriyan syah (2020) Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan.

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Ia juga yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak. Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil.

Adapun tujuan-tujuan khusus dari penilaian kinerja karyawan digolongkan dalam dua bagian besar yaitu:

- a. Tujuan Evaluasi (Evaluation) Tujuan evaluasi dari penilaian kinerja yaitu seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawannya. Evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan tertentu. Hasil keputusan tersebut dapat berupa review gaji dan kesempatan promosi untuk kenaikan jabatan setiap karyawannya. Penerapan metode

penilaian kinerja secara evaluatif sering digunakan, cepat, dan mudah dilaksanakan. Metode penilaian kinerja secara evaluatif yaitu membandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar berdasarkan catatan kinerja setiap karyawannya.

- b. Tujuan Pengembangan (Development) Tujuan pengembangan dari penilaian kinerja dilakukan seorang manajer untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa mendatang. Manajer memberikan saran kepada karyawan mengenai pengembangan karirnya dan membantu bawahannya untuk menentukan tujuan kerjanya.

Aspek pengembangan dari penilaian kinerja yaitu mendorong pertumbuhan karyawannya dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari anggota termasuk keahlian, pengalaman, atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya agar lebih baik. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman untuk karyawannya dalam kerjanya di masa depan. Umpan balik dari tujuan tersebut dapat mengenali kekuatan dan kelemahan kinerja masa lalu karyawan serta dapat menentukan arah apa yang harus diambil untuk memperbaikinya. Pencapaian tujuan dari penilaian kinerja dibutuhkan penetapan indikator kinerja agar penilaian kinerja tersebut sesuai dengan yang diharapkan dari perusahaan (Syamsuriyansyah,2020)

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut

- 1) Kuantitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 2) Kualitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hematbiaya.
- 4) Disiplin kerja Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .
- 5) Inisiatif Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- 6) Ketelitian Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
- 7) Kepemimpinan Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi
- 8) Kejujuran Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan
- 9) Kreativitas Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

#### 4. Indikator Kinerja

Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yang dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

##### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

##### 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu kerjanya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

##### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

#### B. Reward

##### 1. Pengertian Reward

*Reward* menurut Kawulur, dkk (2018) reward merupakan sesuatu diberikan kepada seseorang karena telah melakukan sesuatu. Namun dalam teori, *reward* menjadi salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja kepada karyawan. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai senantiasa melakukan pekerjaan yang baik apabila mendapatkan sebuah penghargaan. Dalam konsep manajemen, memberikan *reward* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kinerja pegawai. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Kemudian Echolas dan Shadily dalam Tresia Karli Kawulur(2018:69) menjelaskan reward adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita.

Menurut Aris Shoimin dalam Iftitah (2021:7) Reward memiliki pengertian sebagai pemberian hadiah karena memenangkan suatu perlombaan: pemberian dalam bentuk kenang kenangan, penghormatan, penghargaan; tanda kenang kenangan mengenai suatu perpisahan cendera mata. reward sebagai alat pendidikan diberikan ketika seorang anak melakukan sesuatu yang baik, telah berhasil mencapai suatu tahap perkembangan tertentu, atau tercapainya suatu target

Reward dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia berarti hadiah atau penghargaan. Ada beberapa istilah yang disamakan artinya dengan reward. Reward merupakan sebuah penguatan yang positif. Menurut teori behavioristik belajar adalah perubahan perilaku yang terjadi diakibatkan adanya interaksi oleh respon dan stimulus. Reward mempunyai tiga fungsi utama yang sangat penting dalam mengajarkan perilaku kepada peserta didik, yaitu pertama sebagai nilai pendidikan, kedua dijadikan sebagai penyemangat peserta didik supaya peserta didik mengulang kembali perilakunya di masyarakat umum, ketiga memperkuat perilaku yang disukai oleh masyarakat dan tidak ada penghargaan yang diberikan untuk melemahkan kemauan untuk mengulang kembali Sutarm (2018:3).

Berdasarkan pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwa *reward* adalah sebuah hadiah yang diberikan seseorang atau lembaga kepada

seseorang sebagai penghargaan dari usahanya bekerja. *Reward* bertujuan untuk memberikan semangat kepada pegawai atau seseorang agar berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya. Tujuan itu sejalan dengan pendapat Sari (2021:23) *Reward* diberikan sebagai pemberian atau perilaku balasan atas perbuatan baik yang sudah dilakukan sebagai wujud penghargaan kepada seseorang karena perbuatan tersebut sesuai dengan seseorang yang memberikan *reward*. Memberikan sebuah *reward* kepada subjek akan menyebabkan kesenangan, rasa bangga terhadap dirinya sehingga subjek yang sudah diberikan *reward* akan mau untuk mengulangi dan meningkatkan perbuatan baiknya atau kinerjanya

## 2. Tujuan Reward

Menurut Buchari Alma tujuan dari pemberian *reward* (Alma,2008) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan perhatian siswa.
- 2) Memperlancar dan memudahkan proses belajar.
- 3) Membangkitkan dan mempertahankan motivasi.
- 4) Mengontrol dan mengubah sikap suka mengganggu dan menimbulkan tingkah laku belajar yang produktif.
- 5) Mengembangkan dan mengatur diri sendiri dalam belajar.
- 6) Mengarahkan kepada cara berfikir yang baik/givergen dan inisiatif pribadi.

Sedangkan menurut Taylor (dalam Manullang 2018:37) mengemukakan tujuan *reward* sebagai berikut :

- 1) Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung

dengan perusahaan.

- 2) Mempertahankan pegawai yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- 3) Memberi lebih banyak dorongan agar para pegawai tetap berprestasi.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan *reward* adalah menjaga dari hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

### 3. Macam-Macam Reward

Reward menurut Dahar dalam Sari (2021:24) reward mempunyai beberapa macam yang diantaranya sebagai berikut ini:

- a. Reward (reinforser) social Reinforser social adalah memberikan penghargaan dengan pujian senyuman atau memberikan perhatian. Memberikan sebuah pujian adalah berupa motivasi yang berdampak positif
- b. Reward (Reinforser) Aktivitas Pemberian reward aktivitas adalah reward yang berupa mainan, melakukan permainan seperti outbond atau bias dengan aktivitas yang menyenangkan
- c. Reward (Reinforser) Simbolik Memberikan reward dengan simbolik adalah dengan cara pemberian sebuah penghargaan berupa tanda jasa,

Kemudian Fahmi dalam Riansyah (2021:16) menjelaskan bahwa

reward atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan sebagai berikut:

- a) Reward dalam bentuk finansial tunai. Diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (salary), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.
- b) Reward dalam bentuk finansial tunjangan. Pemberian reward seperti ini dalam bentuk tanggungan kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya
- c) Reward dalam bentuk non finansial. Penerimaan reward dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya

#### **4. Dampak Pemberian Reward**

Bagi perusahaan secara umum pemberian reward kepada karyawan memiliki berbagaitujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi dalam Riansyah (2021:18) yaitu :

- a. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
- b. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
- c. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar reward dan berbagai bentuk reward lainnya secara tepat waktu.
- d. Sebagai penjelasan kepada pihak stakeholders bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.
- e. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan

### **C. Punishment**

#### **1. Pengertian Punishment**

Menurut Mangkunegara dalam Natasya Michelle Putri Kentjana (2018:977) *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sedangkan menurut Pransiska (2022:4) Punishment adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. Kemudian Purwanto dalam Pransiska (2022:4) menjelaskan bahwa punishment berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Punishment yang berat akan membuat karyawan takut terhadap peraturan- peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner yang

nantinya akan berkurang.

Punishment dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia hukuman adalah siksa dan sebagainya yang ditelakan kepada orang yang melanggar undang-undang dan sebagainya Punishment adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. Punishment (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain punishment sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. Punishment dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja. Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Punishment akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturanyang berlaku. Dalam konteks perusahaan, punishment akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. Punishment ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus di bulan terkait. Dengan kata lain punishment dapat membuat kesempatan bonus maupun promosi dibatalkan. Tujuan punishment ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya Perusahaan yang sudah memiliki penerapan sistem reward sudah pasti ada

menerapkan sistem punishment. Riansyah (2021:19).

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, bisa disimpulkan bahwa *punishment* merupakan suatu tindakan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi sebuah pelanggaran dengan tujuan agar jera. *Punishment* kebalikan dari *reward*, jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka tidak membuat sesuatu yang jahat atau pelanggaran, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

## 2. Bentuk-Bentuk Punishment

Menurut Rivai dalam Riansyah (2021: 21) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

### 1) Hukuman Ringan

Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

### 2) Hukuman Sedang

Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. Sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

### 3) Hukuman Berat

Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

### 3. Tujuan Punishment

Menurut Purwanto (2006), tujuan pemberian punishment antara lain adalah sebagai berikut :

#### 1) Teori Pembalasan

Teori ini yang tertua. Menurut teori ini, punishment diadakan sebagai pembalasan dendam terhadap terhadap pelanggaran yang telah dilakukan seseorang. Tentu saja teori ini tidak boleh dipakai dalam pendidikan di sekolah.

#### 2) Teori Perbaikan

Menurut teori ini, punishment diadakan untuk membasmi kejahatan. Jadi asumsi ini ialah untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan semacam itu lagi.

#### 3) Teori Perlindungan

Menurut teori ini, punishment 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 Kerugian

Menurut teori ini, punishment diadakan untuk menggantikan kerugian yang telah diderita akibat kejahatan-

kejahatan atau pelanggaran itu. Punishment ini banyak dilakukan dalam masyarakat atau pemerintahan. Dalam proses pendidikan, teori ini masih belum cukup, sebab dengan punishment semacam itu anak mungkin menjadi tidak merasa bersalah atau berdosa karena kesalahannya itu telah terbayar dengan punishment.

#### 5) Teori Menakut-nakuti

Menurut teori ini, punishment diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akan akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga ia akan selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Sedangkan Purwanto dalam Riansyah (2021:21) menjelaskan secara garis besar, punishment dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Punishment preventif Punishment yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. Punishment ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, punishment preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pegawaiian bisa dihindari.
2. Punishment represif Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya do sayang telah diperbuat. Jadi, punishment ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau

kesalahan. Punishment represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan.

#### 4. Dimensi dan Indikator Punishment

Menurut Rivai dalam Riansyah (2021: 31) ada beberapa dimensi dan indikator dari punishment. Adapun indikator tersebut yaitu :

##### a. Hukuman ringan, dengan jenis :

1. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
2. Teguran tertulis
3. Pernyataan tidak puas secara tertulis

##### b. Hukuman sedang

1. Penundaan kenaikan gaji
2. Pemotongan gaji
3. Penundaan kenaikan pangkat

##### c. Hukuman berat

- d. Pembebasan dari jabatan
- e. Pemecatan / Pemutusan hubungan kerja .
- f. Demos

#### **D. Fungsi Dinas Pendidikan**

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa dinas pendidikan adalah lembaga yang mengatur dan menjalankan rencana pendidikan bagi wilayah yang dipimpin. Berikut adalah tugas dan fungsi dinas pendidikan sesuai dengan peraturan daerah antara lain:

- i. Dinas Pendidikan merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang pendidikan .
- ii. Dinas Pendidikan dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah Kota.
- iii. Dinas Pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan dibidang pendidikan.
- iv. Dinas Pendidikan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksudkan yang di maksud pada ayat ( 3 ) menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:
  - a. Pengelolaan pendidikan dasar pendidikan anak usia dini dan pendidikan non formal
  - b. Penetapan kurikulum muatan lokal pendidikan dasar, pendidikan anak usia dini dn pendidikan non formal.
  - c. Pemindehan pendidikan dan tenaga kependidikan dalam daerah
  - d. Pemberian izin pendidikan dasar, pendidikan anak usia dini dan pendidikan non formal yang diselenggarakan oleh masyarakat
  - e. Pembinaan bahaa dan sastra yang penuturannya dalam daerah
  - f. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, rumah tangga, perlengkapan dan kearsipan
  - g. Pelaksanaan standar pelayanan publik (SPP) dan Standart oprasional prosedur (SOP)
  - h. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi
  - i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai degan tugas dan fungsinya.

## **E. Hubungan Reward, Punishment dengan Kinerja Karyawan**

### **1. Hubungan antara Reward dan Kinerja Karyawan**

Reward dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik dalam segi kuantitas maupun kualitas. Dengan adanya penawaran reward yang menarik maka seluruh karyawan akan bersaing dan berkompetisi untuk mendapatkan reward tersebut. Reward dapat meningkatkan kinerja karyawan, kedisiplinan dan kualitas kerja yang baik serta memuaskan. Reward juga mampu meningkatkan kemampuan karyawan, karena untuk mendapatkan reward karyawan harus memiliki kemampuan yang cukup dan pantas untuk mendapatkannya.

Hal ini sesuai dengan tujuan dari pemberian reward yang disampaikan oleh Mangkunegara (2017:84) bahwa reward diberikan dengan tujuan ada peningkatan motivasi terhadap prestasi dan kebaikan yang ditampilkannya, sehingga karyawan yang diberikan reward selalu berusaha untuk meningkatkan kemauan untuk tampil gemilang dengan prestasi yang diharapkan.

### **2. Hubungan antara Punishmen dan kinerja Karyawan**

Punishment dapat memberikan efek jera terhadap karyawan yang memiliki kekurangan dan ketidak inginan maju. Dengan adanya punishmen mau tidak mau karyawan harus menyesuaikan diri terhadap lapangan kerja dan tugas mereka. Karena pada dasarnya tidak semua orang memiliki ambisi untuk mendapatkan reward ada orang yang merasa cukup sehingga menganggap reward sesuatu yang tidak penting dan tidak perlu didapatkan atau di kejar. Dengan adanya punishmen

maka karyawan yang tidak memiliki ambisi dan merasa cukup tetap harus melaksanakan tugas dengan baik dan memperbaiki diri agar dapat menyesuaikan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan tujuan dari pemberian punishment yang disampaikan oleh Mangkunegara (2017:84) bahwa punishment diberikan dengan tujuan adanya kesadaran untuk menghentikan perilaku yang diperbuat, dan menimbulkan kesadaran bahwa perbuatan itu tidak mendatangkan kebaikan dan kesenangan sejati. Sistem reward dan punishment yang efektif dapat mengukur usaha kerja karyawan dan penghargaan yang distribusikan secara adil

Hubungan reward dan punishment di atas sesuai dengan pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Mahmudi dalam Purnama (2015) bahwa reward dan Punishment dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Reward diterapkan karena ada anggapan bahwa dengan memberikan imbalan kepada karyawan atas hasil pekerjaannya, maka karyawan akan bekerja lebih maksimal. Punishment diterapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat terselesaikan dengan baik. Jadi, Reward dan Punishment merupakan bentuk reaksi dari pimpinan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, serta mendorong karyawan agar menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan tanggung jawab dengan tugas yang dibebankan.

## F. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang digunakan agar supaya tidak ada kesamaan dengan peneliti yang akan peneliti lakukan

**Table 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dela Permata Sari, Sumartik 2022	Pengaruh Reward Intrinsik, Reward Ekstrinsik, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Mojopahit Mojokerto	Y = Kinerja X1= Reward X2=Punishment	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa reward intrinsik mempengaruhi kinerja pegawai, reward ekstrinsik mempengaruhi kinerja pegawai, dan punishment mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu reward intrinsik, reward ekstrinsik, dan punishment berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai
2	Eko Septian Dymastara 2020	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara	Y = Kinerja X1= Reward X2= Punishment	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara, dapat disimpulkan sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara.</li> <li>2. Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. Reward</li> </ol>

				(X1) dan Punishment (X2) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara.
3	Rizki Khoirun Nisa' 2019	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ABC President Indonesia Medan	X1= Reward X2 =Punishment Y= Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil uji t dapat dilihat bahwa t hitung pada variabel Reward sebesar 3.408 lebih besar dari t tabel sebesar 1.679 dengan probabilitas t yakni sig 0,000 lebih kecil dari batasan signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan nilai tersebut maka variabel Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Pada variabel Punishment sebesar 6.242 lebih besar dari t tabel sebesar 1.679 dengan probabilitas t yakni sig 0,000 lebih kecil dari batasan signifikansi sebesar 0,05, maka variabel Punishment secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.

4	Ika Rusdiati 2018	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BRI Syariah Cabang Ponorogo	X1= Reward X2= Punishment t Y= Kinerja karyawan	Hasil Penelitian ini adalah secara parsial ada pengaruh antara reward terhadap kinerja karyawan sebesar 34,5%, dari hasil thitung > ttabel (5,239 > 1,796), dengan demikian Ha1 diterima dan Ho1 ditolak. (2) secara parsial ada pengaruh antara punishment terhadap kinerja karyawan sebesar 12,2%, dari hasil thitung > ttabel (7,200 > 1,796), dengan demikian Ha2 diterima dan Ho2 ditolak. (3) secara simultan ada pengaruh antara reward dan punishment terhadap kinerja sebesar 56,9%, dari hasil fhitung > ftabel (7,523 > 4,46), dengan demikian Ha3 diterima dan Ho3 ditolak, dan dapat disimpulkan terdapat pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Ponorogo.
5	Nur Fitriah 2018	Pengaruh sistem pemberian reward and punishment terhadap kinerja sales pada PT. Suracojaya Abadi Motor di Pettarani Makassar. Skripsi Program Studi	Y = Kinerja X1= Reward X2= Punishment t	Hasil pengujian hipotesis secara parsial membuktikan terdapat pengaruh antara reward terhadap kinerja sales. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,402 dengan signifikan hasil sebesar 0,020 lebih besar dari 0,05. Dan Hasil pengujian hipotesis secara parsial membuktikan terdapat

		<p>Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Hj. Naidah dan pembimbing II oleh Sri Andayaningsih.</p>		<p>pengaruh antara punishment terhadap kinerja sales. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,210 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,031 lebih besar dari 0,05. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel reward and punishment terhadap kinerja sales pada PT. Suracojaya Abadi Motor di Pettarani Makassar.</p>
6.	Muhammad Ihsan 2019	<p>Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Siak</p>	<p>X1= Reward X2= Punishmen t Y= Kinerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Saik. Punishment secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Saik. Secara simultan Reward dan Punishment memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Saik. Besar pengaruh Reward dan Punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Saik ditunjukkan dengan koefisien</p>

				determinasi sebesar 0,979. Hal ini menunjukkan bahwa 97.9% kinerja karyawan di pengaruhi oleh Reward dan Punishment dan sisanya sebesar 0.21 atau 2,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.
7	Dian Rustandi 2020	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Grand Aquila Hotel Bandung)	X1= Reward X2= Punishmen t Y= Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward dan punishment secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Uji hipotesis secara parsial menunjukkan variabel reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dan variabel punishment tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
8	Asrul Afani Rohmatu Akbar 2020	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Intidragon Suryatama Mojokerto	X1= Reward X2= Punishmen t Y= Kinerja	Hasil penelitian ini Menunjukkan bahwa 1) reward memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dibuktikan dengan hasil jawaban respondent pada indicator gaji rata-rats menjawab dengan setuju yang menunjukkan bahwa gaji yang diterima karyawan PT. Intidragon Suryatama Mojokerto sudah sesuai untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. 2) punishment memiliki pengaruh

				<p>yang signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil jawaban responden pada indikator represif rata-rata menjawab dengan setuju yang menunjukkan bahwa kebijakan punishment yang diberlakukan perusahaan.</p>
9	Alvin Dwi Satria 2018	<p>Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun)</p>	<p>X1= Reward X2= Punishment Y= Kinerja</p>	<p>Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel Reward karyawan (X1), variabel Punishment karyawan (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), dan variabel Reward karyawan (X1) menjadi variabel yang dominan pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Besarnya koefesiean determinasi adjusted (R<sup>2</sup>) ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun adalah sebesar 54,1%, sedangkan sisanya yakni sebesar 46,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>

10	Meylida Apsari 2021	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Palangka Raya 1	X1= Reward X2= Punishment t Y= Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan reward tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar -4,3%, dengan nilai thitung sebesar -0,717 dan tingkat probabilitas signifikan $0,479 < 0,05$ . Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 65%, dengan nilai thitung variabel punishment sebesar 5,846 dengan tingkat nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ . Reward dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 61%, dengan nilai Fhitung sebesar 24,232, dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ .
11	Nurul Mawaddah Yunas 2020	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan ((Studi pada Driver Grab di Kota Malang)	X1= Reward X2= Punishment t Y= Kinerja	Hasil pengujian menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat reward yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Reward dan punishment berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan

12	Susandi 2021	Pengaruh Motivasi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sukses Energi di Kota Batam		Hasil uji T menunjukkan nilai t hitung variabel motivasi sebesar 2,834 dan nilai signifikan 0,005, variabel reward sebesar 2,482 dan nilai signifikan 0,014, variabel punishment sebesar 7,202 dan nilai signifikan 0,000. Ketiga variabel lebih besar dari t tabel sebesar 1,980 dan nilai signifikan < 0,05 maka dinyatakan bahwa ketiga variabel masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan hasil pengaruh variabel motivasi, reward dan punishment secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sukses Energi Di Kota Batam.
13	Zakiyah Nurul 2019.	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Madiun.	$X_1 =$ Reward $X_2 =$ Punishment $t$ $Y =$ Kinerja	Hasil analisis data yang dilakukan peneliti dapat disimpulkan bahwa: (1) secara parsial terdapat pengaruh antara reward terhadap kinerja karyawan sebesar 40,5%, dari hasil thitung > ttabel 4,127 > 2,030, dengan demikian H1 diterima H0 ditolak. (2) secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara punishment terhadap kinerja karyawan sebesar 10,3%, dari hasil thitung > ttabel 2,201 > 2,030, dengan demikian H1 ditolak dan H0 diterima. (3) secara simultan terdapat pengaruh

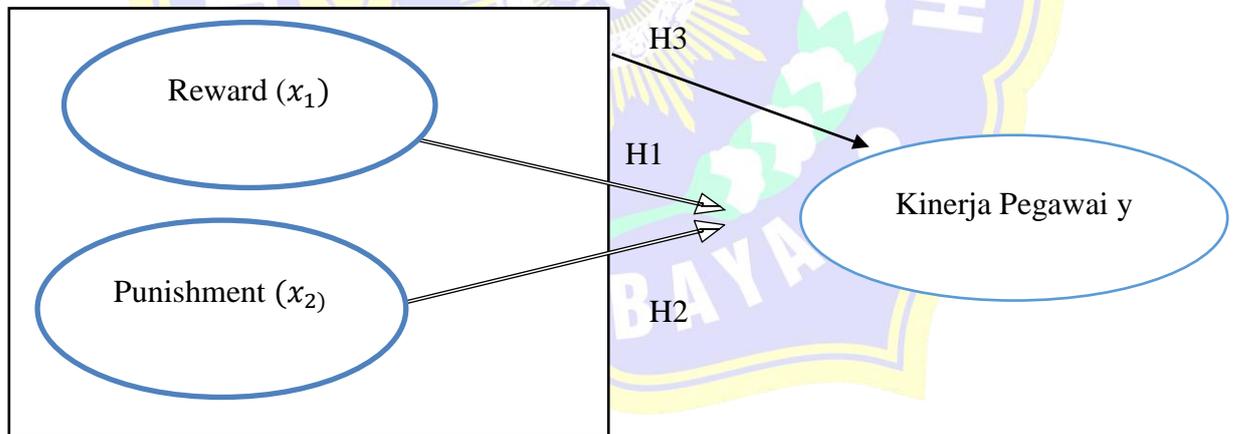
				yang signifikan antara reward dan punishment sebesar 40,7%, dengan hasil Fhitung > Ftabel 12,016 > 2,87, dengan demikian Ha diterima dan H0 ditolak. Dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Madium
14	Komang Agus Jeffry Made Diah Putri Agustina 2022	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Disiplin Kerja Pada Lembaga Perkreditan Desa	X1= Reward X2= Punishment t Y= Kinerja	Hasil analisis menunjukkan bahwa reward dan punishment memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi disiplin kerja pada lembaga pekreditan desa di desa pekraman ketewel. Saran penelitian ini adalah agar pihak LPD Melakukan optimalisasi kinerja dengan melihat pada factor reward, punishment, dan disiplin kerja.
15	Izmi Meliana Zaen 2022	Pengaruh Reward Punishment Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT New Hope Farm Indonesia Tegal	X1= Reward Punishment t Disiplin Kerja X2= Kompetensi i Y= Kinerja	Hasil penelitian ini dengan Uji F menyatakan bahwa Reward, Punishment, Disiplin kerja dan Kompetensi berpengaruh signifikan. Berdasarkan Uji t diperoleh ; (a) Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (b) Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (c) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap

				<p>kinerja. (d) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup> menunjukkan pengaruh Reward, Punishment, Disiplin kerja dan Kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 42,9%</p>
--	--	--	--	---

**G. Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Berdasarkan hubungan variabel-variabel diatas, maka dapat divisualisasikan kedalam model analisa sebagai berikut :

**Variabel Independen (X)**



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

Keterangan :

→ : Parsial

-----> : Simultan

## H. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) hipotesis merupakan jawaban sementara atau dugaan terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berikut adalah hipotesis penelitian pada penelitian ini.

H1 : Ada pengaruh reward terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto

H2 : Ada pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto

H3 : Ada Pengaruh reward dan punishment terhadap pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto

